



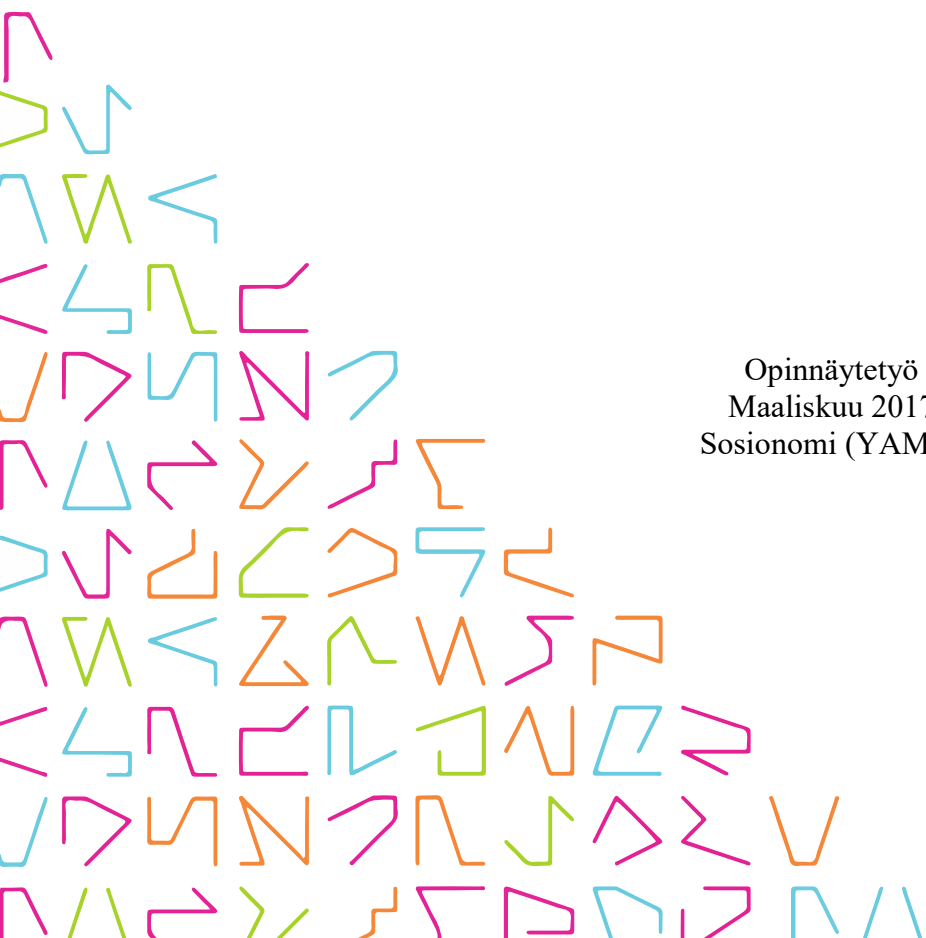
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN

Esimiesten näkemyksiä Kansaneläkelaitoksen Keski-
sessä asiakaspalveluyksikössä ja vakuutuspiirissä

Annukka Martikainen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2017
Sosionomi (YAMK)



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

MARTIKAINEN ANNUKKA:
TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN

Esimiesten näkemyksiä Kansaneläkelaitoksen Keskisessä asiakaspalveluyksikössä ja vakuutuspiirissä

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Maaliskuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin etäjohtamisesta. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka esimiehet kokevat työhyvinvoinnin etäjohtamisen ja mitä hyvä työhyvinvoinnin etäjohtaminen on. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit ja kuinka työhyvinvoinnin etäjohtamista tulisi kehittää. Tutkimuksen kohteena olivat Kansaneläkelaitoksen, Kelan, Keskisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin esimiehet. Kelan Keskinen asiakaspalveluyksikkö ja vakuutuspiiri käsittävät maantieteellisesti Etelä-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen maakunnat.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Keskisen asiakaspalveluyksikön ja vakuutuspiirin ryhmäpäälliköt ja tiimipäälliköt osallistuivat tutkimukseen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Digium-kyselylomakkeella yhteistyössä Kelan tutkimusosaston kanssa. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

Tutkimuksen perusteella esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin etäjohtamisesta ovat moninaiset. Etäjohtamisen ja etätöiden koetaan kasvattavan työhyvinvointia, mutta samalla työhyvinvoinnin etäjohtamisen toteuttaminen koetaan osittain haasteelliseksi. Tietotekniikalla ja työvälineillä mahdollistettu etäjohtaminen koetaan normaaliksi osaksi esimiestyötä. Kuitenkin työntekijöiden tunteminen, tiimiytyminen, tasa-arvoisuus ja ajan antaminen koetaan ongelmalliseksi. Esimiesten työjärjestelyt ja ajan käyttäminen työhyvinvoinnin etäjohtamiseen koetaan rajalliseksi.

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit ovat luottamus, läsnäolo, tavoitettavuus, viestintä ja avoimuus. Elementtejä yhdistää palaute, sen antaminen ja vastaanottaminen. Hyvä työhyvinvoinnin etäjohtaminen pitää sisällään keskeisten elementtien kautta laadukkaat vuorovaikutustavat, läpinäkyvät toimintamallit, strategian tunnistamisen ja toteuttamisen yhteistyössä koko organisaation kanssa, arvostuksen, huolenpidon ja jatkuvan kehityksen.

Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin etäjohtamista tulee kehittää niin, että esimiehillä on enemmän aikaa johtaa työhyvinvointia etäältä. Työjärjestelyillä ja ajan antamisella työhyvinvoinnin etäjohtamiseen keskeiset elementit toteutuvat entistä paremmin. Palautteen antamiseen tulee kannustaa ja sen antamismahdollisuuksia tulee kehittää. Esimiehille annettava tuki mahdollistaa työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittymisen ja onnistumisen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, etäjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

MARTIKAINEN ANNUKKA:

MANAGEMENT OF WELL-BEING AT WORK FROM A DISTANCE

Managers' experiences in Social Insurance Institution from the central customer service unit and insurance district

Master's thesis 81 pages, appendices 4 pages
March 2017

The purpose was to examine managers' experiences of managing well-being at work from a distance. The aim was to find out what a good management of well-being at work from a distance is. In addition, the aim was to find out the key elements of managing well-being at work from a distance and how it should be developed. The target group of the study was managers of the Social Insurance Institution from the central customer service unit and insurance district.

The study was conducted as a qualitative study. Group managers and team managers participated. The data were collected through an electronic Digium-questionnaire in cooperation with Kela's Research Department. The data were analyzed using thematic analysis and typology.

Based on the research telework is perceived to increase the wellbeing, but implementation of managing well-being at work from a distance seems challenging. Managing telework via technology perceived as a normal part of the work. However, team work, equality and time is problematic.

The key elements of managing well-being at work from a distance are confidence, presence, accessibility, communication and transparency. The elements combined with the feedback. These elements contain interaction, transparent approaches, implementation of the strategy, appreciation, care and development.

As a conclusion, with arrangements of work the key elements can be achieved. Provision of feedback should be encouraged and the opportunities of giving and getting feedback should be developed. The support given to the managers enables the success of managing well-being at work from a distance.

Key words: well-being at work, management of well-being at work, management of well-being at work from a distance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	8
3	KANSANELÄKELAITOS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	10
3.1	Kela organisaationa.....	10
3.2	Kelan organisaatiomuutos.....	12
3.3	Kelan työhyvinvointisuunnitelma.....	17
4	TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMISEN OSA-ALUEET	19
4.1	Työhyvinvointi.....	19
4.2	Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin johtamisen osana	23
4.3	Etätyö ja etäjohtaminen	29
4.4	Yhteenvetona työhyvinvoinnin etäjohtamisen osa-alueista.....	31
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	33
5.1	Laadullinen tutkimus ja analyysi	33
5.2	Teemoittelu ja tyypittely	35
5.3	Aineiston kerääminen	36
5.4	Aineiston analysointi	38
6	TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN KELASSA	40
6.1	Työhyvinvoinnin etäjohtamisen kokemukset	40
6.1.1	Huolenpitäjä vs. luottavainen.....	43
6.2	Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit	46
6.3	Hyvää työhyvinvoinnin etäjohtamista kehittämällä ja ylläpitämällä.....	51
6.3.1	Työhyvinvointia edistävä etäjohtaja	54
6.4	Yhteenvetona tutkimustuloksista.....	56
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA POHDINTA	62
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
7.1.1	Tutkimusetiikka	64
7.2	Pohdinta	66
7.3	Tulevaisuuden tutkimuskohteet	72
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	78
	Liite 1. Saatekirje	78
	Liite 2. Kyselylomake	79
	Liite 3. Lisätietoja vastanneista	80

LYHENTEET JA TERMIT

Kela

Kansaneläkelaitos

Aloita kirjoittaminen yllä olevien esimerkkien paikalta. Poista tämä sivu, mikäli opinnäytetyössäsi ei tarvita erityissanastoa, lyhenteitä tai termejä.

1 JOHDANTO

Ihmiset tykkäävät. Läpi elämän ihmiset hakevat mielihyvää erilaisista asioista ja tilanteista. Kun mieli lepää ja asiat ovat mukavasti, tuottaa se ihmiselle hyvää mieltä ja vointia. Ihmiset tykkäävät hyvästä olost.

Ihminen viettää pääsääntöisesti suuren osan elämänsä hereillä oloajasta töissä. Työhyvinvointi ja sen merkitys on ollut jo kauan puheenaiheena ja tutkimus- sekä kehittämiskohteenä työpaikoilla. Työhyvinvointi on osa työtä. Vaikka monesti kuullaan sanottavan, että töissä ollaan rahan vuoksi, ei huonovointisella työpaikalla moni halua palkkaansa loputtomiin ansaita. Työntekijät haluavat voida hyvin työssään ja työpaikalla tulee ymmärtää työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys.

Warwickin yliopistossa tehty tutkimus vuonna 2014–2015 osoitti, että onnelliset työntekijät tuottivat 12%:n piikin tuottavuudessa, kun taas tyytymättömät työntekijät osoittautuivat 10% vähemmän tuottaviksi. Tutkimus todisti, että myönteisyys ja onnellisuus virkistivät ihmisiä ja tämän vuoksi he olivat tuottavampia. (Oswald ym. 2014.) Myös muut tutkijat ovat huomanneet tutkimustensa kautta saman ilmiön myönteisyyden vaikutuksista työntekoon. Ahonen (2012) huomioi, etteivät työntekijät ole halukkaita eivätkä pysty tehokkaaseen työskentelyyn, jos he eivät koe työtään merkitykselliseksi ja palkitsevaksi.

”Henkilöstön työhyvinvointiin vaikutetaan parantavasti, neutraalisti tai heikentävästi aina, tehtiinpä mitä tahansa tai jätettiin tekemättä”, kirjoittaa Tarkkonen (2012, 9). Työhyvinvointi ei synny itsestään. Monella taholla – yksilöllä, esimiehellä, organisaatiolla – on vastuu hyvinvoinnin syntymisessä, kehittämisessä ja ylläpidossa. Esimies on monesti juuri se avainhenkilö, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin – sekä sen puuttumisen.

Suomalaisen työn 2000-luvun alun ajankuva sisältää paljon negatiivisia piirteitä. Puhutaan työssä uupumisesta, epävarmuudesta, työn jakautumisen ongelmista, pätkätyöläisyydestä, info- ja projektiähkystä sekä globalisaation uhkakuvista. (Laulainen 2010, 14.) Moni tutkija (mm. Mäkinen 2014; Hyppänen 2013; Tarkkonen 2012; Laulainen 2010) on huomionnut työhyvinvoinnin tutkimisen tähän mennessä tapahtuneen työpahoinvoin-

nin näkökulmasta. Moni työhyvinvoinnin mittaristo laskee esimerkiksi sairauspoissaoloja, varhaista eläköitymistä, työperäistä stressiä ja työuupumusta. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän asioihin, jotka lisäävät työhyvinvointia ja kuinka työhyvinvointi voi vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Mäkinen ym. 2014, 25, 35.) Nykyään tutkimus suuntaa enenevässä määrin työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen tutkimiseen ja ennaltaehkäisevien toimien löytymiseen, kuten yksilön voimavaroihin, työnimuun ja merkityksellisyyteen.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii myös vastakohtien tunnistamista ja tutkimista. Jotta työhyvinvointia ja sen johtamista voidaan kehittää, tulee olla laaja-alainen käsitys työhyvinvoinnin kentästä. Hyvien jo olemassa olevien toimintamallien ja niiden jatkokehittämisen kannalta myös säilytettävien asioiden tunnistaminen on tärkeää.

Etätyö ja etäjohtaminen ovat nykypäivää suuressa osassa työpaikkoja. Monessa organisaatiossa etäältä tehtävä ja johdettava työ ovat myös uusia asioita, joita opetellaan. Etäjohtamisessa ei tule unohtaa mitään johtamistehtävän osa-aluetta, ei varsinkaan työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin etäjohtamista tulisi tutkia lisää. Jos työntekijöiltä on kysytty näkemyksiä siitä, mitä mieltä he ovat esimiehen etäällä olosta, ei esimiesten ääntä ole päästy kuulemaan tarpeeksi. Toivon tutkimukseni antavan laajempaa näkemystä esimiesten kokemuksista työhyvinvoinnin etäjohtajina. Toivon tutkimuksen myös herättävän pohtimaan, kuinka työhyvinvoinnin etäjohtamista tulee kehittää entistä enemmän työhyvinvointia tukevaksi.

Montaa asiaa voi alkaa myös pitää itsestäänselvyytenä työpaikassa, jossa asiat ovat hyvällä mallilla. Silloin toiminnan parantamisen lisäksi organisaation työhyvinvoinnin peruspilarit tulee nostaa esiin ja saada niille arvostusta. Toivon tutkimukseni muistuttavan organisaation jo olemassa olevista hyvistä käytännöistä, samalla kun moni esimies voisi saada vahvistusta ja uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin johtamiseen. Ihmiset luovat työhyvinvoinnin pohjan ja ylläpitävät sitä. Pienikin muutos voi aiheuttaa suuria ja pitkäaikaisia muutoksia organisaation työhyvinvoinnissa. Ihmisen kuuluu viihtyä siellä, missä hän viettää aikaansa, missä hänen panostaan ja jaksamistaan hyödynnetään sekä tarvitaan. Kun töissä voi hyvin ja työstä tykkää, saadaan parhaat tulokset aikaiseksi.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia työhyvinvoinnin etäjohtamista. Tarkoituksena on myös tutkia työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen välistä suhdetta: analysoida työhyvinvoinnin etäjohtamisen hyötyjä ja haasteita. Tutkimus kohdistuu Kansaneläkelaitoksen Keskisen vakuutuspiirin ryhmäpäälliköihin ja tiimipäälliköihin sekä Keskisen asiakaspalveluyksikön ryhmäpäälliköihin. Keskinen vakuutuspiiri ja Keskinen asiakaspalveluyksikkö pitävät sisällään maantieteellisesti Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Kanta-Hämeen maakunnissa toimivat toimistot, pois lukien erityisyksiköt kuten perintäkeskus. Kyseinen alue valikoitui tutkimukseen, koska se oli tutkijalle itselleen maantieteellisistä syistä järkevin tutkimusalue. Lisäksi tutkija koki alueen olevan riittävän laaja antamaan kattavaa tietoa työhyvinvoinnin etäjohtamisesta.

Tutkimuksen keskiössä on etäjohtajina toimivien esimiesten näkökulma. Tarkoituksena on löytää työhyvinvointia edistäviä tekijöitä työhyvinvoinnin etäjohtamisesta ja tätä kautta kannustaa esimiehiä toimimaan työhyvinvointia edistäen. Kelassa on toimittu etäjohtajina jo kauan. 1.1.2016 alkaneen organisaatiomuutoksen myötä etäjohtamisesta tuli kuitenkin entistä yleisempää ja etäjohtamisen mittakaava kasvoi. Lähes jokainen esimies toimii nyt etäjohtajana jollekin työntekijälle, jos ei jatkuvasti niin väliaikaisesti. Siksi on tärkeää, että työhyvinvoinnin etäjohtamisen muotoja voidaan kehittää. Kehittämiskohteet tulee tunnistaa, mutta samalla on hyvä löytää ne työhyvinvoinnin etäjohtamisen muodot, jotka tulee säilyttää ja joita tulee vaalia.

Tutkimuskysymykseni on:

Minkälaisia ovat esimiesten näkemykset työhyvinvoinnin etäjohtamisesta Kelassa?

- 1 Kuinka esimiehet Kelassa kokevat työhyvinvoinnin etäjohtamisen?
- 2 Mitkä ovat työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit Kelassa?
- 3 Mitä hyvä työhyvinvoinnin etäjohtaminen voi olla Kelassa?
- 4 Miten työhyvinvoinnin etäjohtamista Kelassa tulee kehittää?

Tavoitteena on selvittää Kansaneläkelaitoksen Keskisen alueen työhyvinvoinnin johtamista ja hyvän työhyvinvoinnin johtajan piirteitä. Suurin osa esimiehistä toimii myös etäjohtajana, joten tavoitteena on myös selvittää etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Samalla tavoitteena on antaa uusia ajatuksia esimiehille kohti entistä parempaa työhyvinvointijohtamista. Opinnäytetyöstä tulevat hyötymään niin esimiehet kuin työntekijätkin. Esimiesten työhyvinvoinnin johtamisen ollessa laadukasta voivat työntekijätkin entistä paremmin työssään. Hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi työntekijä.

3 KANSANELÄKELAITOS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

3.1 Kela organisaationa

Kansaneläkelaitos (Kela) hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa. Kelan asiakkaita ovat Suomessa asuvat, Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat sekä ulkomailla asuvat, mutta Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Joissakin tapauksissa Suomen sosiaaliturvaan kuuluminen ei ole edellytys Kelan etuuksien saamiselle, mutta Suomessa vakinainen oleskelu on. Kelan kautta haetaan sosiaalietuuksia eri elämäntilanteisiin. Etuuksien myöntämisen lisäksi Kelan tehtävinä ovat sosiaaliturvan laaja-alainen kehittäminen, etuuksista tiedottaminen sekä tilastojen, erilaisten arkistojen ja verkkopalveluiden ylläpito. (Kansaneläkelaitos 2017.)

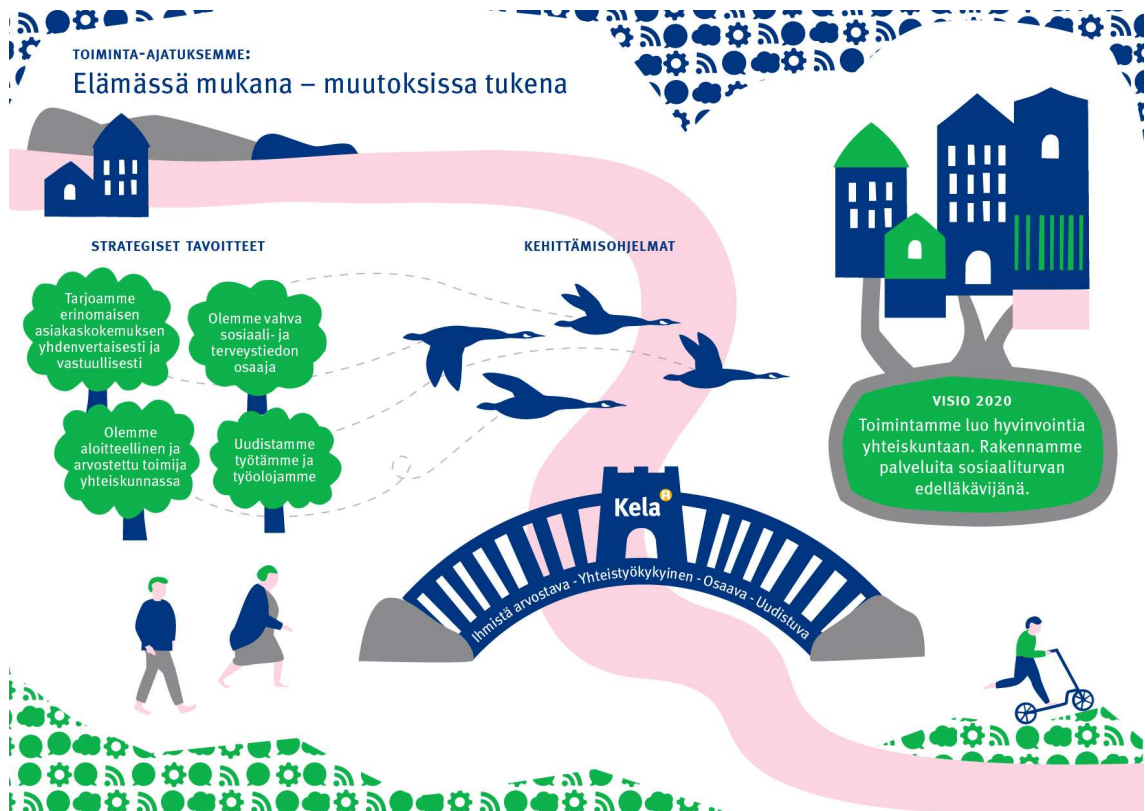
Kelan toimintaa ohjaa ajatus ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”. Kelan tehtävänä on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Toiminta perustuu Kelan arvoihin:

- Ihmistä arvostava
- Osaava
- Yhteistyökykyinen
- Uudistuva. (Kansaneläkelaitos 2017.)

Kelan hallinnosta, tehtävistä ja asemasta säädetään Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään puolestaan etuuksia koskevissa laeissa. (Kansaneläkelaitos 2017.)

Kelan visio vuodelle 2020 on: ”Toimintamme luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Raken-
namme palveluita sosiaaliturvan edelläkävijänä”. Visiota kohti pyritään neljän strategisen tavoitteen avulla, joita ruvetaan toteuttamaan omien kehittämisohjelmien kautta. Strategiset tavoitteet ovat:

- tarjota erinomainen asiakaskokemus yhdenvertaisesti ja vastuullisesti
- olla vahva sosiaali- ja terveystiedon osaaja
- olla aloitteellinen ja arvostettu toimija yhteiskunnassa
- työnteon ja työolojen uudistaminen. (Kansaneläkelaitos 2017.)



KUVIO 1. Kelan strategia 2017-2020.

Kelan strategia vuosille 2015–2018 oli visiona seuraava: ”Kela tarjoaa parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa”. Strategiassa oli kolme painopistettä:

- asiakaskokemusta aiotaan parantaa, luottamusta vahvistaa sekä asiointiprosessin laatua ja tehokkuutta kehittää
- Kelasta tehdään yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka
- Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa sekä sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä. (Kansaneläkelaitos 2017.)

Kelan toiminta rahoitetaan lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien sairausvakuutusmaksuilla sekä julkisen sektorin osuuksilla. Valtion osuus Kelan rahoituksesta vuonna 2015 oli 69 %, vakuutusmaksujen osuus 24 % ja kuntien osuus 6 %. Vuonna 2015 Kelan etuusrahastojen kokonaiskulut olivat 14,7 miljardia euroa. Etuuskulujen osuus kokonaiskuluista oli 97 % ja toimintakulujen osuus noin 3 %. Kelan etuusrahastot ovat kansaneläkerahasto, sairausvakuutusrahasto ja sosiaaliturvan yleisrahasto. (Kansaneläkelaitos 2017.)

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Sen valvontaa hoitavat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Valtuutetut vahvistavat Kelan hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen perusteet ja tilinpäätöksen sekä myöntävät vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutetut antavat lisäksi vuosittain eduskunnalle kertomuksen omasta toiminnastaan. Laitoksen toimintaa johtaa kymmenen jäsenen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat. (Kansaneläkelaitos 2017.)

3.2 Kelan organisaatiomuutos

Kelassa tapahtuu parhaillaan organisaatiomuutos, joka oli suurilta osin valmis vuodenvaihteessa 2015 - 2016. Loput muutokset organisaatioon tehtiin vuoden 2016 aikana, ennen kuin toimeentulotuen toimeenpano siirtyy Kelan vastuulle vuodesta 2017 alkaen. Käytännössä muutos aiheutti jonkin verran esimiesmuutoksia ja uusia ryhmä- ja tiimijärjestelyjä. Asiakkaille muutosten ei kuulu näkyä muutoin kuin entistä parempana palveluna. Muutokset aiheuttavat tarvetta hyvään esimiestyöhön ja eritoten laadukkaaseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Esimiehet ovat olleet mukana muutosjohtamisen valmennuksessa jo ennen organisaatiomuutosta. (Kansaneläkelaitos 2016.)



KUVIO 2. Kelan organisaatio vuonna 2017.

Kelan organisaation muodostavat kuusi tulosityksikköä: Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut.

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa asiakaspalvelusta kaikissa palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä: eteläinen, pääkaupunkiseudun, itäinen, läntinen, keskinen ja pohjoinen. Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta vastaava Yhteyskeskus kuuluu Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön. Se toimii Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa. (Kansaneläkelaitos 2016.)

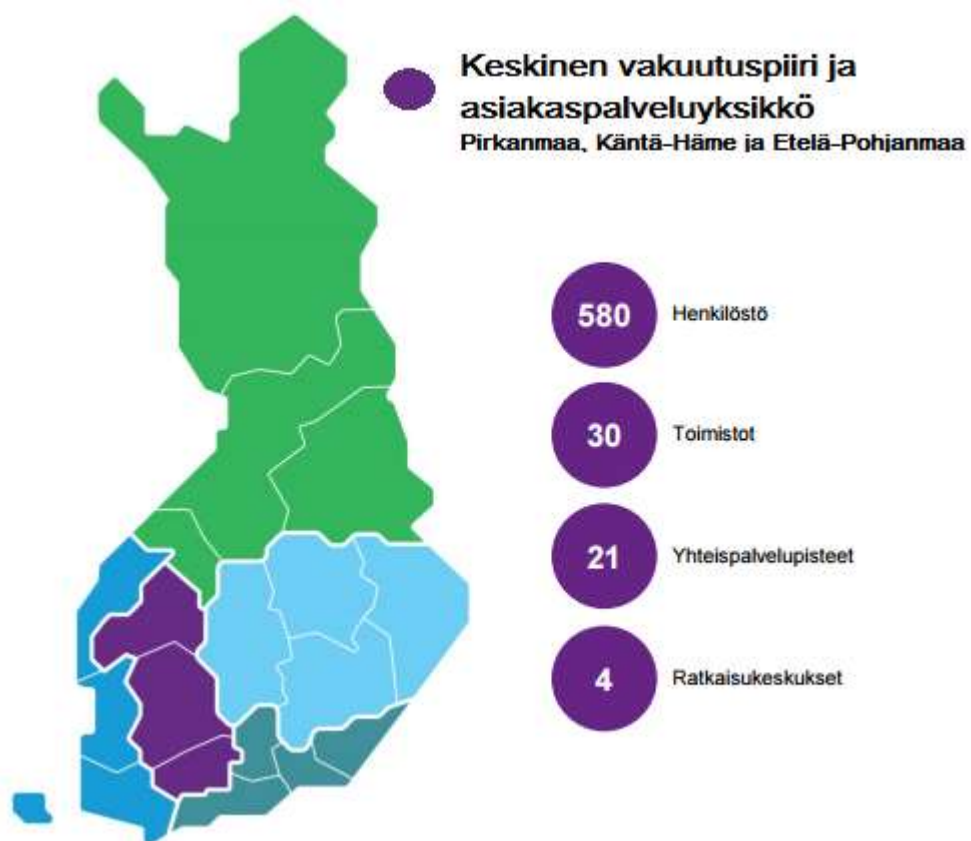
Etuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa etuuskien ratkaisutoiminnasta sekä tekee ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi. Kelan paikallishallinto koostuu Etuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluvista viidestä vakuutuspiiristä: eteläinen, itäinen, läntinen, keskinen ja pohjoinen. Muita Etuuspalvelujen tulosityksikön alaisia yksiköitä ovat Kelan kansainvälisten asioiden ratkaisukeskus, Opintotukikeskus, Ahvenanmaa, Vammaisten Tulkkauspalvelukeskus (VATU-keskus), Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus (Tkv-ratkaisukeskus) ja Rajat ylittävän terveydenhuollon yhteyspiste. (Kansaneläkelaitos 2016.)

Kehittämispalvelujen tulosityksikkö vastaa asiakas- ja etuusprosessien ja tietojärjestelmien sekä niihin liittyvien palveluiden kehittämisestä ja parantamisesta. **ICT-palvelujen tulosityksikkö** tuottaa ja toimittaa ICT-palveluja Kelan asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön käyttöön. Kanta-palvelut on osa ICT-palvelujen tulosityksikköä. **Yhteisten palvelujen tulosityksikkö** vastaa toimintaa mahdollistavien yhteisten palvelujen tuottamisesta ja toimittamisesta. Perintäasioita hoitava perintäkeskus kuuluu tähän tulosityksikköön. **Esikuntapalvelujen tulosityksikkö** vastaa johdon tuesta ja johtamisen palveluista Kelan strategian toteuttamiseksi, esimerkiksi koulutusten ja vaihtuvien tiedottamisen teemojen kautta. Sisäinen tarkastus toimii suoraan Kelan pääjohtajan alaisuudessa. (Kansaneläkelaitos 2016.)

Tulosityksiköiden johtajien alaisuudessa työskentelevät vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden johtajat. Vakuutuspiirien johtajien alaisuudessa työskentelevät ratkaisukes-

kusten johtajat. Heidän alaisuudessa työskentelevät ryhmäpäälliköt, jotka puolestaan johtavat tiimipäälliköitä. Asiakaspalveluyksikön johtajan alaisuudessa työskentelevät alueellisten asiakaspalveluyksiköiden johtajat, jotka johtavat ryhmäpäälliköitä. Asiakaspalveluyksiköiden organisaatiorakenne on siten matalampi kuin vakuutuspiirien. (Kansaneläkelaitos 2016.)

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii Kansaneläkelaitoksen Keskinen vakuutuspiiri sekä Keskinen asiakaspalveluyksikkö. Kyseisellä alueella työskentelee etuuspalvelujen eli Keskinen vakuutuspiirin tulosityksikön sekä asiakkuuspalvelujen eli Keskinen asiakaspalvelun tulosityksikön työntekijöitä. Maantieteellisesti alue rajautuu Kanta-Hämeen, Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueille. Alueella toimii esimiehinä ratkaisukeskusten johtajia, ryhmäpäälliköitä sekä tiimipäälliköitä yhteensä noin 40 henkilöä. (Kansaneläkelaitos 2016.)



KUVIO 3. Keskinen vakuutuspiiri ja asiakaspalveluyksikkö.

Vuoden 2016 Kelan toimihenkilökysely todensi, että yli 40 % työntekijöistä työskentelee eri toimipisteessä kuin oma esimies. Kela-tö on monipaikkaista ja se edellyttää sekä

työntekijöiltä että johdolta esimerkiksi kykyä tehdä rakentavaa vuorovaikutusta, luottamusta, itseohjautuvuutta, muutosmyönteisyyttä, hyvinvoinnin ja kuormituksen tunnistamista, kirjallisen ilmaisun taitoa, asioiden priorisointia sekä työvälineiden sujuvaa käyttösaamista. Monipaikkaisuus edellyttää myös monenlaisia yhteydenpitovälineitä organisaation sisällä. Kelan sisäiseen viestintään käytettäviä kanavia ovat sisäinen intrasivusto Sinetti, sähköposti ja Skype for Business. (Kansaneläkelaitos 2016.)

Muutos on nykyään normaalitila työelämässä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki pystyvät ottamaan muutoksen vastaan samalla tavalla. Organisaation ollessa muutoksessa hyvän johtamisen tärkeys korostuu. Työntekijöiden luottamus syntyy ja kasvaa, kun heidät pidetään ajan tasalla muutoksista ja heidän näkemyksiään kuullaan. (Virtanen & Sinokki, 2014, 161.) Muutosten aiheuttamat tunteet etenevät kaikilla omassa tahdissaan. Usein johto ja henkilöstö ovat muutoksen aiheuttamissa tunteissaan eri vaiheissa. Henkilöstön tarvitessa tukea ja apua, voi johto olla innostunut jo uusista asioista. ”Henkilöstö saattaa kokea tämän kylmyytenä ja välinpitämättömyytenä. Vaiheiden erot ovat kuitenkin tarpeellisia. Jotta johto voi johtaa, sen on oltava muutosprosessissa edempänä. Jos kaikki olisivat samassa ”muutoskuopassa”, kukaan ei veisi muutosta eteenpäin.” (Hyppänen 2013, 261.)

Myös esimies voi tuntea muutosvastarintaa ja arvopohjaista ristiriitaa muutoksen keskellä. Tämän vuoksi esimiehen tulee saada riittävästi tietoa organisaation ylemmältä johdolta muutoksen tavoitteista ja perusteista, jotta esimiesroolissa toimiminen muutosten varmistajana ja toteuttajana onnistuu. Esimiehen on tärkeää huolehtia siirtymäkaudesta ja päivittäisen toiminnan ja muutoksen samanaikaisesta edistämisestä työntekijöidensä vuoksi. Muutosviestinnän tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi. Lisäksi esimiehen läsnäolo on merkityksellistä ihmisten hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta muutosten keskellä. Muutokset vievät aikaa, joten esimiehen kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta tarvitaan. (Hyppänen 2013, 263.)

Romppanen ja Kallavuo (2011) kirjoittavat johtamisnäkemyksestä, joka kuvaa johtajana toimivan henkilökohtaista ymmärrystä siitä, mitä johtaminen on. Näkemys kertoo myös, mitkä johtajan keskeiset tehtävät ovat ja kuinka hänen tulee kyseisissä tehtävissä toimia. Työntekijöille johtamisnäkemys näyttäytyy johtajan tekoina. Monet johtajat eivät ole miettineet omaa näkemystään ja toimintatapaansa, joten johtamisesta kerätty palaute voi

tulla johtajalle yllätyksenä. ”Omien tapojen tiedostaminen auttaa johtajaa tekemään perusteltuja valintoja ja toimimaan johdonmukaisemmin.” (Romppanen & Kallavuo 2011, 27.) ”Johtaminen ei koskaan ole helppoa, eikä sen kuulukaan olla. On erilaisia vaihtoehtoja, mutta ei oikotietä onneen. Tempuat eivät auta, ainakaan pitkällä aikavälillä. Epäjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa katsoa maailmaa. Se on tasapainoilua vaihtoehtojen välillä, jotka näyttävät vastakkaisilta mutta ovat itse asiassa saman kolikon kaksi puolta.” (Tienari & Piekkari 2011, 214.)

Kelan organisaatiomuutos on lisännyt huomattavasti virtuaalisten työvälineiden käyttöä. Ennen organisaatiomuutosta moni hyödynsi tietotekniikkaa organisaation sisäiseen yhteydenpitoon päivittäin, mutta nyt toiminta on jokapäiväistä ja jatkuvaa kaikilla. Skype for Business on Kelassa jokapäiväinen työväline. Se on Microsoft Office-pakettiin kuuluva pikaviestinsovellus, jonka avulla työntekijät voivat pitää yhteyttä toisiinsa kirjoittaen chat-viestejä, soittamalla Skype-puheluita ja osallistumalla palaveriinhin omalta tietokoneeltaan. Yhteydenpito onnistuu kahden kesken tai vaikka monen sadan ihmisen kanssa samanaikaisesti. Skypen avulla myös sisällön jakaminen ja kaikkien osallistaminen ovat mahdollisia, esimerkiksi palaverin aikana. Puheluiden ja palaverien aikana jokaisen on mahdollista käyttää myös webkameraansa. Skype for Business on organisaatioille tarkoitettu versio yksityiskäyttöön tarkoitettusta Skypestä. Käyttö ei kuitenkaan rajaudu organisaatioiden sisälle. Skype for Business mahdollistaa myös yhteydenpidon muiden organisaatioiden kanssa, puhelimen tai internetyhteyden avulla. Kaikki sovelluksen kautta tapahtuva on suojattu vahvalla salauksella. (Microsoft Skype 2017.)

Kelassa Skype for Businessia käytetään muun muassa ryhmä- ja tiimipalaverien pitämiseen, tulosityksiköiden infotilaisuuksiin, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja yksittäisten työntekijöiden väliseen yhteydenpitoon. Sen kautta pidetään myös kehitys- ja palkkauskeskustelut. Skype for Business mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen normaaliin toimistotyöskentelyyn niin kotoa, toisesta toimistosta kuin myös oman työpöytänsä äärestä. Yhteydenpidossa suositetaan kaikkia Skype for Businessin yhteydenpito-muotoja. Skype for Business on mullistanut Kelan sisäisen yhteydenpidon. Matkustamista ei tarvitse enää tehdä, jotta esimerkiksi valtakunnallinen yhteistyö onnistuisi. Yhteydenpito on vaivatonta ja mahdollista työntekijöiden toimipaikkakunnista huolimatta. (Kansaneläkelaitos 2016.)

3.3 Kelan työhyvinvointisuunnitelma

Kelan strategiassa vuosille 2015–2018 linjattiin tavoitteeksi tehdä Kelasta työhyvinvoinnin ja yhdessä tekemisen kehittymisen huippupaikka. Töiden sujuminen, työn imun tunteminen ja työnteko yhteisten tavoitteiden eteen, vuorovaikutus, tehokas toiminta ja tyytyväiset asiakkaat takaavat mukavan työpaikan kaikille. Keskeisimmät työhyvinvoinnin tavoitteet vuonna 2016 ovat olleet ”Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen vakiinnuttaminen osaksi ammattimaista johtamista sekä työkyvyn aktiivinen tukeminen varhaisessa vaiheessa”. Tavoitteeseen kuuluu sairauspoissaoloprosentin saattaminen alle 5%:iin. Vastuu on yhteinen. Vuoden 2017 työhyvinvoinnin keskeisimmät tavoitteet liittyvän työn monipaikkaisuuteen, sen onnistumiseen ja kehittämiseen. (Kansaneläkelaitos 2016.)

Kelassa työhyvinvointia kuvataan työhyvinvoinnin timantilla. Kehittämisen ytimessä on Kela-työ, jonka tulee sujua ja olla mielekäästä. Työn merkityksellisyyden ja onnistumisen tunteen kokemukset työyhteisön kanssa ovat tärkeitä. Työtehtävien vaatimuksien ja tekemisen edellytysten, oman osaamisen ja voimavarojen tulee olla tasapainossa jaksamisen vuoksi. Työhyvinvointi syntyy yhteistyössä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa esimiestyöstä ja johtamista. Kela tarjoaa työnantajana turvallisen työympäristön, osaavan johdon ja työn suunnittelun, laadukkaan koulutuksen ja työterveyshuollon. Yksilön vastuulla on omasta osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen. (Kansaneläkelaitos 2016.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin timantti.

Työhyvinvointia kehitetään jatkuvasti. Jokaisen Kelan tulosityksikön vuoden keskeiset kehittämiskohteet päätetään Kelan asettamien tavoitteiden ja yksikön nykytila huomioiden. Konkreettiset toimenpiteet määritetään ja toteuttamista varten voidaan tarvittaessa määrätä erillinen työryhmä. Yksiköt laativat työhyvinvointisuunnitelman, johon kehittämiskohteet, toimenpiteet ja vastuuhenkilöt nimetään. Suunnitelma voi olla tulosityksikkökohtainen ja myös tilanteen sitä vaatiessa, ratkaisukeskus-/osaamiskeskus-, ryhmä- tai tiimi-kohtainen. Työhyvinvointisuunnitelmaa tarkastellaan säännöllisesti ja tarkennetaan tarvittaessa. (Kansaneläkelaitos 2016.)

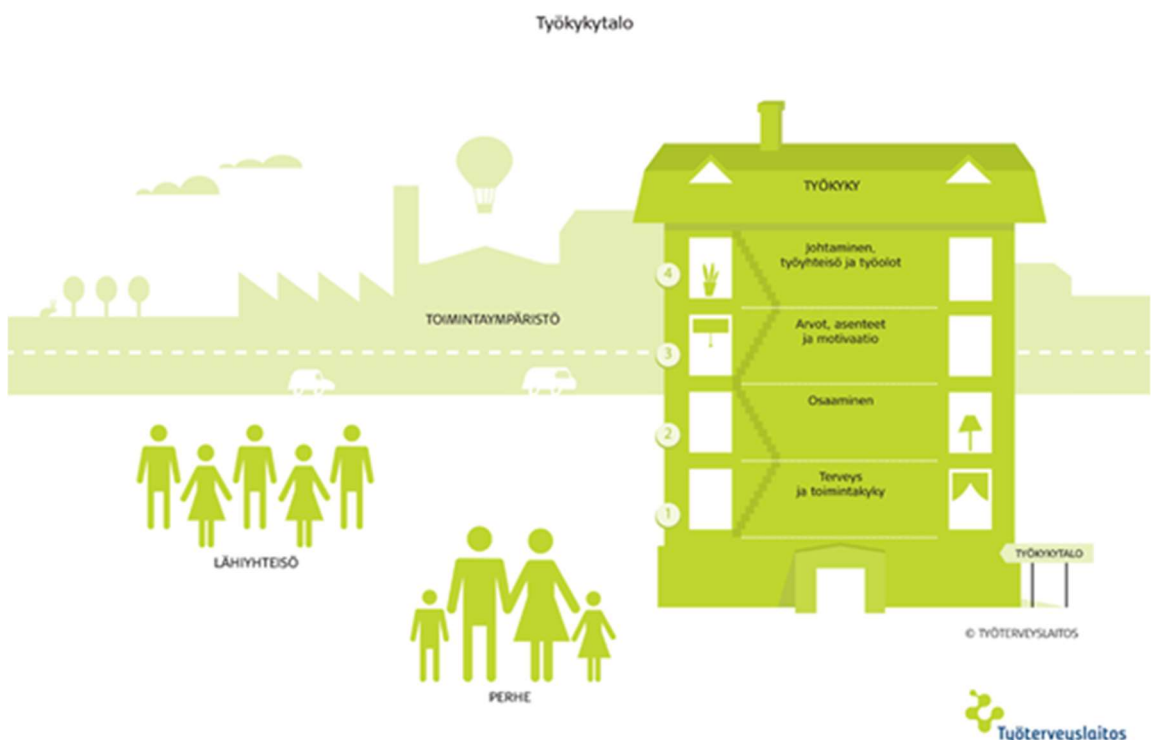
”Strateginen hyvinvointi kiinnittää huomion siihen, mikä osa hyvinvoinnista on todella yhteydessä organisaation perustehtävään ja tuloksellisuuteen” (Aura & Saarikoski 2011, 7). Strateginen hyvinvointi edellyttää johtamista. Lähiesimiehen rooli on siten tärkeässä asemassa. Hyvinvointia ei voi varsinaisesti johtaa, mutta siihen määriteltyä sisältöä ja asetettuja tavoitteita kohti voidaan johtaa. Strategista hyvinvointia johdettaessa työhyvinvoinnin toimenpiteet liitetään organisaation perustehtävään ja tehokkuuteen. (Aura & Saarikoski 2011, 7, 55.)

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2014) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin osaksi työhyvinvointia, joka tukee organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta. Julkisella puolella se tarkoittaa tuottavuuden ja vaikuttavuuden tukemista. Strategisella hyvinvoinnilla pyritään estämään työkyvyttömyyttä. Vuosien 2009–2012 aikana toteutetun tutkimussarjan perusteella suosituksena on, että strategisen hyvinvoinnin edistämiseen kuuluu lähiesimiesten panostus. Käytännön tasolla panostus tulisi näkyä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, työn ja työilmapiirin edistämisessä sekä henkilökohtaisena tukemisena. (Aura ym. 2014, 4, 47.)

4 TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMISEN OSA-ALUEET

4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä koettu sekavaksi sen laajuuden vuoksi. Eri tahot ymmärtävät käsitteen erilaisista näkökulmista. Tarkkonen (2012) huomioi työhyvinvointitoiminnan kolme edeltävää organisatorisen toiminnan käsitettä, jotka on yhdistetty työhyvinvointitoiminnaksi: ”työsuojaus, työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta sekä työelämän laatu(toiminta)”. (Tarkkonen 2012, 16.) Työhyvinvointi ilmenee yksilötasolla kokemuksena tai lopputulemana työorganisaation, lähityöyhteisön, fyysisen työympäristön, työn ja yksilön itsensä yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointi nähdään muuttuvana tilana ja jatkumona työelämän läpi. Työhyvinvoinnin toisessa päässä ovat työuupumus, työperäinen pahoinvointi ja työkyvyttömyys. Työhyvinvoinnin määrittelyssä painottuu ajatus, joka tunnistaa työorganisaation päätöksenteon, johtamisjärjestelmän, työhyvinvointijärjestelmän, organisaatiokulttuurin ja yksilön oppimisen merkityksen. (Tarkkonen 2012, 13–16.)



KUVIO 5. Työterveyslaitos: Työkykytalo.

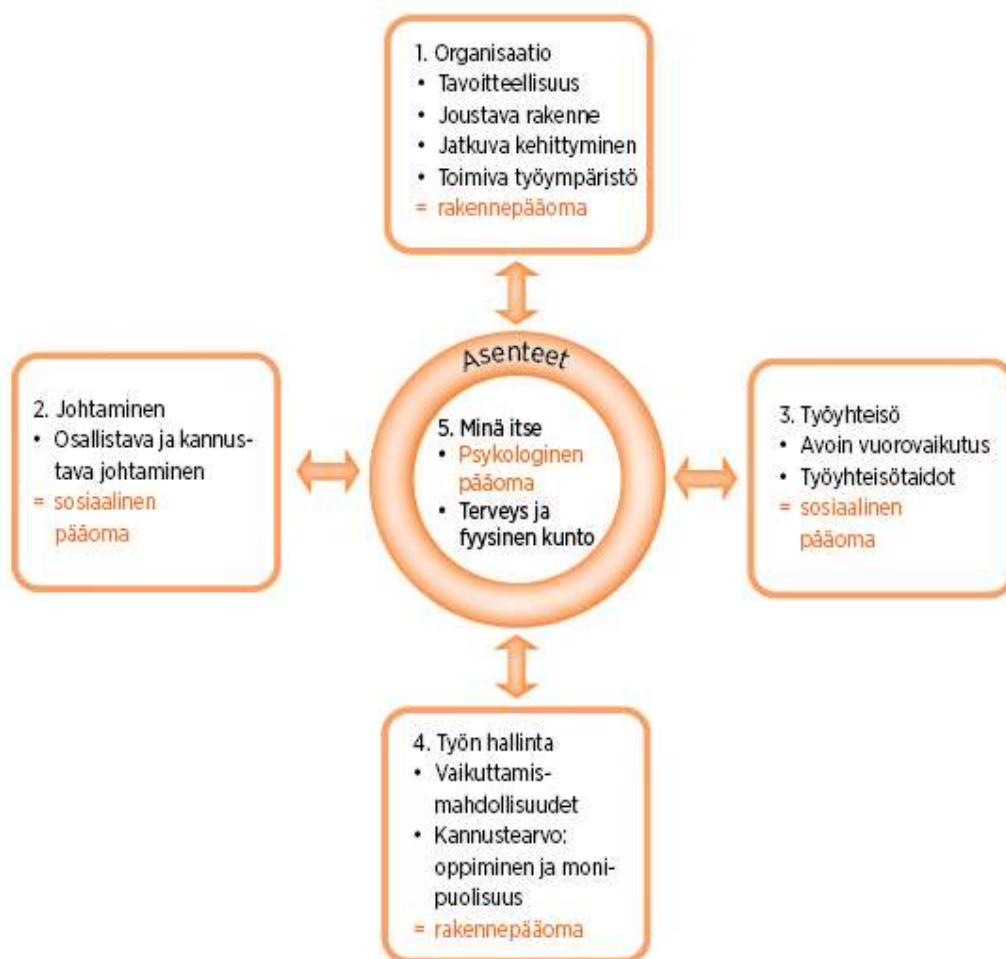
Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnille on kuvattuna professori Juhani Ilmarisen rakentaman Työkykytalon muodossa. Talo muodostuu neljästä kerroksesta. Kolme

alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Terveys ja toimintakyky toimivat perustana talolle. Toisen kerroksen osaamisen perustana toimivat niin peruskoulutus ja ammatilliset koulutukset kuin myös päivittäinen, eliniän jatkuva oppiminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, joiden kautta työelämä ja siviilielämä sovitetaan yhteen. Neljännen johtamista, työyhteisöä ja työoloja kuvaavan kerroksen painotus on työpaikassa ja johtajien ja esimiesten vastuussa työkyvystä. Kaikki kerrokset tukevat toinen toistaan. Kaikissa kerroksissa tapahtuu yksilön elämän aikana muutoksia, mutta yleensä nopeimmat muutokset tapahtuvat neljännessä kerroksessa. Jos neljäs kerros muuttuu raskaaksi, kuormittaa se myös alempia kerroksia. Työkykyä tulee tämän vuoksi ylläpitää ja kehittää jatkuvasti kaikkien kerrosten toimintakyvyn turvaamiseksi. Vastuu on niin yksilöllä kuin myös työorganisaatiolla. Työkykytalossa on huomioitu myös yksilön taloa ympäröivät verkostot. Verkostoillakin on vaikutus työkykytaloon rakenteisiin ja ylläpitoon. (Työterveyslaitos 2016.)

Manka (2011) on avannut syitä työhyvinvoinnin yksilölliseen kokemukseen. Hän on kuvannut työhyvinvoinnin koostumista monesta osa-alueesta. Niin organisaatiolla, työyhteisöllä, työllä, johtamisella kuin yksilön piirteillä on vaikutusta sekä työpaikan että työntekijän hyvinvointiin. Työhyvinvointi luo työniloa. Työntekijän omat asenteet, psykologinen pääoma, vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön ja oma terveys vaikuttavat hänen tulkintaansa työpaikastaan. Kokemukseen vaikuttavat työpaikan lisäksi kotiolot ja asiakkaat. (Manka 2011, 74.)

Mankan & Mankan (2016) sosiaali- ja terveysministeriölle tekemä selvitys inhimillisen pääoman vaikutuksista tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin loi työhyvinvointipääoman käsitteen. Käsite pitää sisällään yksilön inhimillisen pääoman, yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman sekä organisaation rakennepääoman. Yksilön inhimillisellä pääomalla on suora vaikutus työhyvinvointipääomaan yksilön työkyvyn ja terveyden, psykologisen hyvinvoinnin ja motivoitumisen kautta. Yksilön omalla asenteella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Työnantaja hyötyy eniten terveestä, osavasta ja motivoituneesta työntekijästä. Työhyvinvointipääomaa kasvatetaan työkykyä, turvallisuutta ja terveellisyttä tukemalla. Itse työ, joustavat työprosessit ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskiössä. Työhyvinvointipääoma nähdään strategisena resurssina, jonka osa-alueet tulee määritellä organisaatiossa yksilöllisesti. Ennaltaehkäisevän toiminnan

merkitys on suuri. Työhyvinvointipääoma voi edistää innovatiivisuutta ja muutosmyönteisyyttä. Toisaalta muutokset ja tarpeet nopeaan uudistumiseen luovat haasteen erityisesti sosiaalisen pääoman kehittymiselle. (Manka & Manka 2016.)



KUVIO 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016)

Albertsenin, Kauppisen, Grimsmon, Sørensenin, Rafnsdóttirin, Tómanssonin (2007) tekemän tutkimuksen mukaan muihin Euroopan maihin verrattuna pohjoismaalaiset työntekijät kokevat muita Euroopan maita enemmän stressiä, univaikeuksia ja ärtyneisyyttä, mutta nauttivat siitä huolimatta työelämän tasapainosta. Pohjoismaissa on korkea naisten työllisyysaste, keskimääräinen työtuntien määrä, korkea intensiteetti työssä ja työtempo on nopeaa. Työntekijän omilla mahdollisuuksilla vaikuttaa työaikaan, etätöskentelyyn ja työn sisältöön nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia stressiin, hyvinvointiin sekä työelämän tasapainoon. Tutkimuksessa huomioitiin myös joidenkin työntekijöiden kokemukset työn joustavuuden aiheuttamasta jännittyneisyydestä, paineesta ja turvattomuuden tunteesta, joilla voi olla vaikutusta siviilielämään. (Albertsen ym. 2007, 71, 75, 121–122.)

Böckerman ja Ilmakunnas (2008) tutkivat suomalaisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sairauspoissaoloja. Tutkimus osoitti selkeän yhteyden työtyytymättömyyden ja korkean sairauspoissaoloprosentin välillä. Tutkimustulosten mukaan työpaikkojen tulee panostaa nimenomaisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työolosuhteiden parantamiseen, jotta sairauspoissaolojen määrää saadaan pienentymään. Varsinkin tulevaisuudessa ja jo nykyhetkessäkin, kun suuret ikäluokat eläköityvät, työn houkuttelevuuteen tulee panostaa. (Böckerman & Ilmakunnas 2008, 14, 16.)

Ahonen (2012) näkee työhyvinvoinnin vastauksena työurien pidentämistarpeisiin. Työs-kentely tulisi huomioida niin urien alussa, keskellä kuin lopussakin. Opintoja tulisi lyhenn-tää, jotta ihmiset pääsisivät töihin nykyistä nuorempina. Työuran keskellä työpaikan tulisi ylläpitää stressitöntä ja painostamatonta työnteon ilmapiiriä. Työurien lopulla tulisi puo-lestaan huomioida työntekijän ikä ja sitä kautta esimerkiksi räätälöidä työtehtävät sopi-vimmiksi. (Ahonen 2012.)

Myös lainsäädännöllä määritellään työhyvinvointia. Työpaikalla johdon tehtävänä on huolehtia, että organisaation toiminta tapahtuu sekä eettisten että juridisten ehtojen puit-teissa. Ehtojen täyttyminen edellyttää työhyvinvoinninkin yhteydessä tavoitteiden asetta-mista, arviointia, seurantaa ja ohjausta. Eri lait säättävät määräyksiä työhyvinvoinnin osa-alueista, työturvallisuudesta ja työterveydestä, henkilöstön työkyvystä ja työssä jaksami-sesta työperäisiltä osilta. Henkistä hyvinvointia laissa ei huomioida, mutta se on tehok-kuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta perustellusti hyvä henkilöstöpoliittinen tavoite. (Tarkkonen 2012, 8, 50.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa vastuuseen työntekijöiden turval-lisuudesta ja terveydestä työssä sekä työpaikalla. Lain mukaan työnantajan tulee huomi-oida työ, työolosuhteet, työympäristö ja työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Työn ja toiminnan luonne tulee huomioida selvitetessä ja minimoitaessa haitta- ja vaarateki-jöitä. Laki huomioi myös psykososiaalisten riskien selvittämisen ja tunnistamisen. Työn-antajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin, mikäli työntekijä kuormittuu työssään terveytensä vaarantaen. Myös työntekijän vastuulla on toimia työpaikan ohjeiden mukaisesti ja nou-dattaa saamaansa ohjeistusta työn kaikkiin osa-alueisiin liittyen. (Finlex; Työterveyslai-tos 2016.)

Laissa (20.1.2006/44) on säädetty työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työturvallisuutta on parannettava yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Yhteistoiminta perustuu valvontalakiin. Laki varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattamisen ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Toteuttajaosapuolina toimivat työnantaja ja työntekijät. Työnantaja nimeää työsuojelupäällikön ja työntekijät työsuojeluvaltuutetut. (Finlex.)

Yhteistoimintalain (30.3.2007/334) eli YT-lain tarkoituksena on edistää ja kehittää yritysten toimintaa ja työolosuhteita. Tarkoituksena on myös edistää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhön ja työpaikan asioihin liittyen sekä kehittää työnantajan ja henkilöstön välisiä suhteita. (Finlex.) 1.1.2014 astui voimaan laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013). Laki uudisti ja samalla selkeytti valtion työpaikoilla toteutettavien yhteistoimintaan ohjaavien säännösten rakennetta, menettelytapoja ja sisältöä. Laki painottaa työelämän laadun ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä. Henkilöstölle kuuluu antaa oikea-aikaisesti riittävä määrä tietoa viraston toiminnasta ja suunnitelmista, jotta sekä henkilöstöryhmien että viraston ja henkilöstön välistä vuorovaikutussellista yhteistoimintaa edistetään. Myös tiedon jakaminen työn tavoitteiden, merkityksen ja tulosten tilasta on tärkeää. (Finlex; Valtiovarainministeriö 2016.)

4.2 Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin johtamisen osana

Hyppänen (2013) listaa työhyvinvoinnin johtamisen edellyttävän ”lähtötilanteen selvittämistä olemassa olevien tutkimusten ja tilastojen avulla, hyvinvoinnin vision, tulevaisuuden tahtotilan määrittämistä, roolien ja vastuiden määrittämistä, hyvinvointiprosessien kuvaamista, hyvinvointiosaamisen kehittämistä, viestintää ja seurantaa.” (Hyppänen 2013, 182.) Työn ja yksityiselämän tasapainon huomioiminen sekä ikäjohtaminen voivat toimia ennaltaehkäisevinä työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluina. Mahdollisuus etätyöskentelyyn ja joustavan työajan käyttö voivat lisätä työntekijän työelämäjoustoja ja parantaa sitä kautta työhyvinvointia. Huomio tulisi kiinnittää hyvinvointiin ja sitä parantaviin asioihin, minkä jälkeen voimavaratekijöitä tulee vahvistaa. Tarvitaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä sekä aktiivista seurantaa ja puuttumista. (Hyppänen 2013, 184, 193.)

Tarkkonen (2012) korostaa työhyvinvoinnin johtamisen pohjana koko työorganisaation panostusta. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja kehittäminen edellyttävät normaali-johtamisen periaatteita ja käytäntöjä. Yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat tärkeimmät toiminnot, kun halutaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen, tulokellisuuteen ja koko liiketoiminnan kannattavuuteen. Työhyvinvointiin liittyviä johtamisen alueita ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee seurata, valvoa ja ohjata työturvallisuutta, työkykyä, työssä jaksamista, henkistä hyvinvointia, yksilöllisiä työhön ja työolosuhteisiin yhteydessä olevia ominaisuuksia sekä muutoksen tarpeita työorganisaatiossa, lähityöyhteisössä ja teknologisissa järjestelmissä. Tätä kautta työhyvinvointijohtaminen on samalla ennaltaehkäisevää, korjaavaa sekä välillistä työhyvinvointitoimintaa. (Tarkkonen 2012, 21).

Muun muassa Ahonen ym. (2015), Tarkkonen (2012), Hyppänen (2010), Forma ym. (2013) ja Virtanen & Sinokki (2014) painottavat työhyvinvoinnin huomioimista organisaation strategiassa. Strategia on organisaation tavoitteiden kokonaisuus. Jokainen organisaatio on määritellyt strategian, syyn olemassaololleen. Strategiaan sitouttaminen kasvattaa työntekijän ymmärrystä ja vastuuta omaa työtehtävää kohtaan. Nämä voivat lisätä yksilön ja yhteisön työhyvinvointia. (Virtanen & Sinokki, 2014.)

Hyppäsen (2010) haastattelemat Excenta Oy:n toimitusjohtaja Topi Valtakoski sekä tie-teellinen johtaja Ossi Aura puhuvat strategisesta työhyvinvoinnista. Siinä huomioidaan henkilöstön terveys ja hyvinvointi osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Suunnitelmallisena toimintana sille on määriteltynä tavoitteet, resurssit ja vastuut. Sitä myös seurataan säännöllisesti mittauksilla yritys- ja yksilötasolla. Strategisella työhyvinvoinnilla katsotaan olevan vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen ja sitä kautta liiketoimintaan. Strategisen työhyvinvoinnin tulevaisuutta pohdittaessa tulisi painottaa rahasta puhumista työhyvinvoinnin johtamisen yhteydessä. Kustannuksia tulee seurata, työkyvyttömyyskustannuksista voisi tehdä näkyvää, palkitsemista kannattaa kehittää samalla huomioiden työnantajien kustannukset. Myös yksilön oma vastuu valinnoissaan tulee muistaa. (Hyppänen 2010, 253–258.)

Myös Forma, Kaartinen ja Pekka (2013) puhuvat strategisen työhyvinvoinnin johtamisen puolesta. Suunnitelmallisuus, ennakointi ja perustehtävän tukeminen takaavat työhyvin-

voinnin edistämisen päätyvän myös käytäntöön. Tavoitteita ja seuranta tulisi tehdä organisaation jokaisella johtamisen tasolla. Lähiesimiesten tasolla korostuisi varsinkin kehittämistä vaativien seikkojen löytäminen. Strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteitä ja niiden toteutumista kunta-alalla selvitettäessä kävi ilmi, että työhyvinvoinnin edistämistä pidettiin lähes poikkeuksetta organisaation tekemänä strategisena valintana. Valinnalla koettiin myös saavutettavan taloudellista hyötyä, varsinkin isommissa organisaatioissa. (Forma ym. 2013, 8–12.)

Työhyvinvointi ja sen edistäminen otetaan helposti organisaation yleiseksi tavoitteeksi, mutta käytännön tasolla strateginen työhyvinvointijohtaminen on haastavampaa. ”Kehittävää henkilöstövoimavaroja koskevaa tiedon käyttöä voidaan pitää strategisen työhyvinvointijohtamisen kannalta tavoitetilana. Tällöin keskeistä on organisaation henkilöstötalouden ohjaaminen sekä jatkuva henkilöstövoimavarojen edistäminen. Painopiste on työn sujuvuuden ja työntekijöiden voimavarojen jatkuvassa kehittämisessä.” (Forma ym. 2013, 32.) Tulokset antoivat myös aihetta pohdintaan kunta-alan muutoksien vaikutuksista strategiseen työhyvinvointiin. (Forma ym. 2013, 33.)

Sinisammal (2011) loi väitöksessään työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismallin, joka koostuu viidestä osatekijästä. Jatkuvassa muutoksessa olevat osatekijät ovat lähityöyhteisöön sisältyvät tekijät (työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työoveruus), työhön liittyvät tekijät (työvälineet ja työympäristö), työntekijään liittyvät tekijät (ammattillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot, arvot ja asenteet), muutosten johtaminen (myönteisten asioiden hyödyntäminen ja kielteisten asioiden hallinta) sekä ulkopuoliset tekijät (lainsäädännön kehittyminen, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset, kilpailevat organisaatiot, perhe ja harrastukset). Osatekijät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Myös sisäisen viestinnän tärkeys korostuu. Käynnissä olevien sisäisten ja ulkoisten muutosten myötä johdon tulisi hahmottaa kokonaisuuden vaikutus työhyvinvointiin ja muuttaa täten tarpeen mukaan johtamiskäytäntöjään (Sinisammal 2011, 69–71.)

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015) painottavat johtamista palvelevan johtamisen mallina. Työntekijöitä ja tiimejä tuettaisiin itseohjautuviksi ja esimiehet keskittyisivät huolehtimaan asioista ja ihmisistä. Tehokkuus edellyttää positiivista kuvaa työntekijöistä. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, joten heidän onnellisuudesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta on pidettävä huolta. Tämän tulisi ohjata niin koko organisaatiota kuin

myös työtä. Oppiminen ja oppimiskulttuuri tulee nähdä pysyvänä kilpailuetuna. Työn laatu ei parane prosessin kontrolloinnilla, vaan antamalla vastuu ja valta asiantuntijoille oman työnsä organisoimista varten. Jos organisaatio ja sen työntekijät eivät toimi halutulla tavalla eikä tulosta synny, tulee selvittää systeemin toimivuutta, ei niinkään työntekijöiden ominaisuuksia. Tiimit voidaan nähdä helposti vain operatiivisesti helpottavana järjestelmänä. Tosiasiassa tiimeissä kuitenkin luodaan työn käytännöt ja työskentelytavat, jotka pohjautuvat organisaation näkemyksiin työstä. (Törmälä ym. 2015, 89–96, 113.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu organisaation johtamiskokonaisuuteen ja henkilöstöjohtamisen ytimeen. Varhainen puuttuminen voi toimia yhtenä johtamisen toimintamallina helpottamaan työhyvinvointia ja sen johtamista. Varhaisen puuttumisen malli voi helpottaa, selkeyttää ja yhtenäistää toimintaa niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmista. Haasteena voi olla ongelmien havaitseminen. Työntekijät voivat olla avainasemassa kertomaan esimiehilleen ongelmista, joihin esimiehen tulisi puuttua. Esimies voi olla jopa riippuvainen työntekijöiden aktiivisesta ja oma-aloitteisesta asioiden esille ottamisesta. (Keskiväli 2013, 85–89.)

Johtaminen on vuorovaikutteista työtä, niin esimiehen kuin työntekijänkin toiminta vaikuttaa lähiesimiestyöhön. Työyhteisötaidot olivat merkittävässä osassa. Hyvää johtamiskokemusta edesauttavat esimiehen ja työntekijöiden väliset vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteet. Kuulluksi tuleminen, esimiehen läsnäolo ja työssä annettu tuki koetaan työntekijöiden puolelta hyvänä johtamisena. Esimiehet kokevat esimiestyössä onnistumisen keskeisenä tekijänä työntekijöiden itseohjautuvuuden, työyhteisön sisäisen yhteistyön sekä työntekijöiden jaksamisen turvaamisen, eli työyhteisötaidot. Kun taidot ovat kunnossa, työn valvontaan tai työyhteisöristiriitojen ratkaisemiseen ei tarvita resursseja. Myös organisaatiosta saatu tuki esimiestyöhön on onnistumisen avaimena johtamistyössä. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka, Bordi 2013, 4–10, 99–100.)

Kelan entisessä Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä selvitettiin työntekijöiden näkemystä hyvästä työhyvinvoinnin johtajasta. Eri-ikäisillä työntekijöillä oli eri käsitys hyvästä johtajuudesta. Johtaminen koettiin etäiseksi ja siitä johtuen heikommaksi, jos oma esimies ei työskennellyt samassa toimipisteessä toimihenkilön kanssa. Hyviksi esimiestaidoiksi listattiin helppo lähestyttävyys, tavoitettavuus, vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus, kuuntelu, luottamus, ihmissläheisyys, arvostava, käytännön kokemus johdettavasta työtehtävästä, ”ruohonjuuritason” tieto työstä, ohjaustaidot sekä realististen tavoitteiden

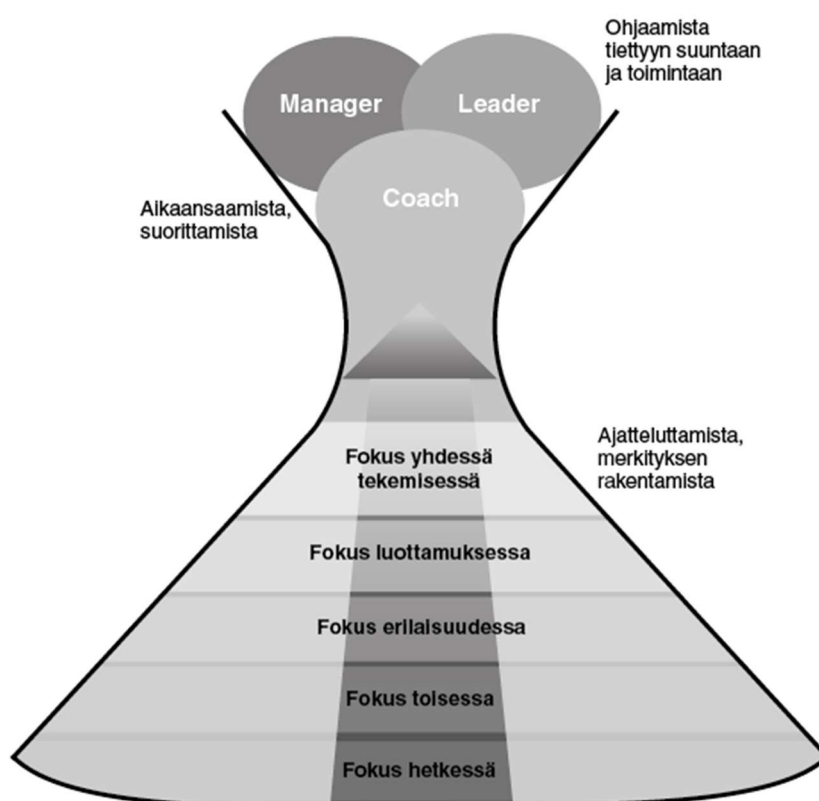
asettaminen. Vuorovaikutusta esimiehen kanssa kaivattiin enemmän. Muiksi esimiestaitojen kehityskohteiksi nousivat palautteen antaminen, uusien toimihenkilöiden perehdytyksestä huolehtiminen, toimihenkilöiden osallistaminen ja ryhmäytymisestä huolehtiminen. Näitä asioita tulisi tutkimuksen mukaan huomioida jo esimiesten perehdytysvaiheessa. (Lamminen 2013, 48, 69–70.)

Kelassa valmentava johtaminen on otettu työkaluksi ja ohjenuoraksi esimiestyöhön vuonna 2015, jolloin esimiehiä alettiin kouluttaa valmentaviksi johtajiksi. Käytännössä koulutusten opit ovat alkaneet näkyä vuoden 2016 aikana. Valmentavan johtajuuden kautta esimieheltä ei enää edellytetä työtehtävän asiantuntijuutta, vaan hän toimii johtamisroolissa. Johtamisrooli edellyttää erilaista osaamista. Esimies huolehtii työn tekemisen mahdollistamisesta sekä sen edellytyksistä. Esimiehen kuuluu määrittää rajat työlle, jota työntekijät sitten saavat tehdä vapaasti rajojen sisällä. Työntekijöiden vastuuta kasvatetaan ja kehitystä tapahtuu. Esimies haastaa ja kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja vaihtoehtojen pohtimiseen. Samalla työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja työhyvinvointi lisääntyvät. (Kela 2016a.)

Esimiehen rooli muuntautuu kohti valmentavaa johtamista perinteisestä käskyttävästä johtajasta. Valmentava johtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Esimies viestii strategian ja vision selvästi työntekijöille. Työntekijät otetaan mukaan kehittämään myös toimintalinjoja. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen, heidän vahvuuksien tukeminen ja hyödyntäminen työssä korostuvat. Heidän hyvinvointinsa ja urakehityksensä kiinnostavat aidosti esimiestä. Työntekijöihin luotetaan ja heille annetaan vapaus hoitaa työtehtäviään omalla tavallaan. Esimies on jatkuvasti antamassa tukea ja neuvoja, mikäli se on tarpeen. Ajan antaminen ja läsnäolo ovat merkityksellisiä asioita. Esimies pitää huolen, että työt sujuvat ja häiriötekijät minimoidaan. Esimies saa omalla esimerkillään työntekijät pyrkimään kohti yhteistä tavoitetta ja kehittämään työtään ja työympäristöään entistä paremmaksi. Tiedonkulku ja yhtenäiset toimintamallit ovat tärkeässä roolissa. Haasteiden tunnistaminen ja arvioiminen sekä haasteisiin puuttuminen kuuluvat valmentavan johtamisen työhön. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7.)

Ristikangas & Ristikangas (2013) eivät pidä sattumana valmentavan johtamismallin noususta keskiöön johtamistyyliessä. Johtamisen ja esimiesten roolien uudistumisen tarve on selkeä. He määrittelevät valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Valmentavan johtajuuden perustana toimii luottamus ja

yhteisöllisyys: yhdessä tehden ja innostaen kehitetään ja mahdollistetaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Organisaatioissa yksilöllisyys väistyy yhteisöllisyyden kulttuurin edestä. Arvostavan, tavoitteellisen ja osallistavan toiminnan kautta yksilön potentiaali hyödyntää koko ryhmää ja organisaatiota. Samalla ryhmän potentiaali tukee yksilöitään. Esimiehen rooli on merkityksellinen, jotta motivoituneet ja osaavat työntekijät haluavat sitoutua organisaatioon. Monipuolinen vuorovaikutusosaaminen, yhteisöllisyyden painottaminen, arvostava palaute, vertaistuki sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä työkaluja. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19, 43–44.)



KUVIO 7. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43.)

Seppänen (2016) tarkasteli Kelan itäisessä vakuutuspiirissä tiimipäälliköiden käsityksiä valmentavasta johtamisesta. Kelassa esimiehet käyvät valmentavaan johtamiseen ohjaavan koulutuksen. Tutkimuksen myötä todettiin, että esimiehet ovat tyytyväisiä valmentavaan johtamiseen työmuotona ja ovat päässeet hyödyntämään koulutuksen oppeja työssään. Haasteiksi esimiehet kokivat ajankäytön, työntekijöiden työskentelyn eri paikkakunnilla sekä organisaation tuen. Tiimipäälliköt kaipaavat omalta esimieheltä enemmän tukea, jotta valmentava johtaminen onnistuisi. Koulutuksiin osallistuminen ja uuden opetteluun annettava aika mahdollistavat valmentavan johtamisen onnistumisen. (Seppänen 2016, 46–48.)

4.3 Etätyö ja etäjohtaminen

Etätyötä (telework) eikä etätyön yleistä määritelmää ole tehty Suomen työlainsäädännössä. Euroopan Yhteisön, EY:n etätyötä koskeva puitesopimus on toiminut työmarkkinaosapuolten yhteisen ohjeistuksen pohjana etätyölle: ”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella.” (Salli 2012, 95.) Etätyötä voidaan tehdä kotona tai työnantajan muissa toimipisteissä. Sitä voidaan tehdä joka päivä tai joinakin päivinä. Etätyö ei vaikuta työntekijän asemaan, koska samaa työlainsäädäntöä ja työehtosopimusta sovelletaan kaikkiin työsuhteessa tehtäviin töihin. Etätyö voi kuitenkin aiheuttaa käytännön kysymyksiä, joista työntekijän ja työnantajan kannattaa sopia etukäteen, esimerkiksi etätyösopimuksessa. Työhyvinvointiin liittyvät vastuukysymykset, kuten työturvallisuus ja tietoturvallisuus tulee myös selvittää. Myös etätyöntekijän yhteydenpidosta työpaikalle on tärkeää sopia, sekä työhön liittyvien asioiden vuoksi mutta myös siksi, ettei työntekijä eristäydy työyhteisöstä. (Salli 2012, 95–104.)

Etätyön katsotaan vähentävän työmatkoihin käytettyä aikaa ja lisäävän siviilielämään käytettävää aikaa, mutta samalla se voi luoda paineen työntekijälle ”olla aina tavoitettavissa”. Etätyö voi lisätä tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mutta samalla se voi vähentää yhteydenpitoa työyhteisön kanssa ja aiheuttaa tunnetta erillisyydestä. Pahimmillaan etätyö voi aiheuttaa liikaa sitoutumista työhön sekä ylitöitä. (Albertsen ym. 2007, 85–90.)

Etätyö järjestyttää perinteisen johtamistyylin mallia. Esimiehen ei kuulu johtaa niinkään ihmisiä, vaan työtä. Jotta esimies voi johtaa työtä, tulee hänellä olla tietoa itse työstä ja sen sisällöstä. ”Se tarkoittaa, että heidän pitäisi tietää, mitä työ edellyttää, ymmärtää, miksi työt myöhästyvät, olla luova ongelmanratkaisija, jakaa työ kohtuullisiin kokonaisuuksiin ja osoittaa oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin.” (Fried & Hansson 2014, 179.)

Elorannan (2008) toimittamassa julkaisusarjassa Matti Vartiainen pohtii syitä työn liikumiseen ja toimintojen hajauttamiseen kirjoituksessaan ”Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa”. Osa syistä liittyy työnantajalähtöisesti kustannusten vähentämiseen ja taloudellisen tuloksen lisäämiseen, osa puolestaan työntekijän omiin tarpeisiin ja tärkeinä pitämiin asioihin. Syyt ovat sosiaalis-taloudellisia, teknisiä, organisaatioon liittyviä sekä

yksilöllisiä. Keskeisimpänä syynä voidaan pitää työn muuttumista tietotyöksi: digitalisaatio mahdollistaa tiedon ja sitä kautta myös työn liikkuvuuden. Toisena keskeisenä syynä ovat kilpailun lisääntymisen myötä asiantuntijoiden, osaamisen ja pienempien kustannusten hakeminen. (Eloranta 2008, 102.)

Tehtiin työtä etänä tai samassa paikassa, korostaa Vartiainen tiimityöskentelyä, tiimin yhteisiä tavoitteita ja tehtäviä. ”Ryhmän yhteisen tehtävän sisältö ja toimintaympäristön ominaisuudet luovat sen tarpeen, jonka perusteella ryhmän sisäiset ja ulkoiset voimavarat järjestyvät ja järjestetään niin, että ryhmä säilyttää toimintakykynsä.” (Vartiainen 2008, 106.) Työskentely etänä voi lisätä työntekijän tuottavuutta, onnellisuutta ja itsesääätelyä, mutta se asettaa omat haasteensa ammatillisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen suhteen. Yhteydenpito johdon ja muiden työntekijöiden kanssa saattaa vähentyä, samoin osallistuminen koko työyhteisön toimintaan. (Eloranta 2008, 112.)

Hyppänen (2013) listaa etätyön eduiksi työnantajan näkökulmasta työpaikan houkuttelevuuden, toimitilojen kustannussäästömahdollisuudet, työtehon ja työn tuottavuuden, työhyvinvoinnin sekä ympäristönäkökulmat. On kuitenkin haasteellista johtaa työntekijöitä, jotka eivät työskentele samassa paikassa esimiehen kanssa. Erityisen haasteen asettaa tilanne, jossa osa työntekijöistä työskentelee samassa toimitilassa ja osa muualla. Julkisella sektorilla valtionhallinnossa etäjohtaminen on lisääntynyt, kun toimintoja on alueellistettu ja kuntia on uudistettu. Etäjohtamisessa tulee korostaa entistä enemmän selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä, tavoitettavuudesta sopimista, työn tulosten raportointia sekä luottamusta. Kuitenkin tiimipalaverit ja kehityskeskustelut tulee tehdä kasvotusten. Esimiehen tulisi myös viettää aikaa etätyöntekijöiden kanssa säännöllisesti samassa toimipisteessä, erityisesti uusien työntekijöiden kanssa luottamuksen syntymisen vuoksi. Luottamuksen ja yhteistyön perustan ollessa hyvä sujuu arki etäältäkin. (Hyppänen 2013, 84–85.)

Etäjohtaminen voi Humalan (2007) mukaan tuoda eteen myös uudenlaisen haasteen virtuaalijohtamisesta. Kun sähköinen vuorovaikutus lisääntyy, yleistyvät samanaikaisesti myös virtuaalijohtamisen muodot. Johtajien on opeteltava uudenlaista ajattelua ja uusia taitoja. Verkko toimii niin viestinnän välineenä kuin myös yhteisenä työtilana. Perinteistä työpaikkaa ei enää tarvita. Läsnaolo tarkoittaa fyysisen läsnäolon lisäksi virtuaalista läsnäoloa. ”Virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia välittää työtä ja jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus

eivät lainkaan.” (Humala 2007, 15.) Johtajien on syytä opetella verkossa johtamisen taito, siellä toimivat pelisäännöt ja omaksuttava uudet teknologiset työkalut, jotka tukevat verkotyöskentelyä. Tehokas johtaminen edellyttää edelleen myös perinteisiä johtamistaitoja. Virtuaalijohtamisessa tulee muistaa, että johtaminen on edelleen ihmisten johtamista eikä teknologian. Työyhteisötaitoihin sekä ihmisten osallistamiseen ja innostamiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Verkossa johtaminen on osallistuvaa johtamista: vastuu ja valta jakautuvat ryhmän tai tiimin sisällä. (Humala 2007, 14–24.)

4.4 Yhteenvetona työhyvinvoinnin etäjohtamisen osa-alueista

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen koostuu teoreettisena kokonaisuutena työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen, etätyön ja etäjohtamisen käsitteistä ja niiden merkityksistä. Kelassa johtamiseen liittyy myös vahvasti valmentavan johtamisen viitekehys, koska esimiehiä koulutetaan ja kannustetaan käyttämään työssään valmentavan johtamisen mallia. Tämän vuoksi myös valmentavan johtaminen on merkityksellinen osa Kelan työhyvinvoinnin etäjohtamisen viitekehystä.

Työhyvinvoinnin kokemuksen kokonaisuutta kuvaa Työterveyslaitoksen Työkykytalo (KUVA 5), jossa huomioidaan myös työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset työhyvinvointiin (Työterveyslaitos 2016; Sinisammal 2011, 69–71). Työkykytaloa hyödynnetään Kelassa työhyvinvointisuunnitelmien laatimisen pohjana. Yksilölliseen kokemukseen vaikuttavat niin yksilön omat voimavarat, työ, työolot kuin johtaminenkin. Kokemus on muuttuva yhteisvaikutuksessa lähityöyhteisön, fyysisen työympäristön, työorganisaation, työn ja yksilön itsensä vuorovaikutuksessa. (Tarkkonen 2012, 13–16; Manka 2011, 74.) Työhyvinvointia määrittävät myös useat lait, esimerkiksi työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä yhteistoimintalaki (Finlex). Mankan ja Mankan (2016) lanseeraama termi työhyvinvointipääoma kuvastaa työhyvinvoinnin näkemistä strategisena resurssina, jolla voidaan edistää innovatiivisuutta sekä muutosmyönteisyyttä.

Työhyvinvointia johdettaessa seurataan, valvotaan ja ohjataan työkykyä, työssä jaksamista, työturvallisuutta, henkistä hyvinvointia, yksilön työhön ja työolosuhteisiin liittyviä ominaisuuksia ja muutoksen tarpeita. Seurantaa, valvontaa ja ohjausta tehdään työorgani-

saation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien tasoilla. Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan ennaltaehkäisevää, mutta se on myös korjaavaa ja välillistä työhyvinvointitoimintaa. (Hyppänen 2013, 182–184.) Työhyvinvointi pyritään johtamisen kautta sitomaan organisaation strategiaan. Tämä kasvattaa työntekijän ymmärrystä ja vastuuta hänen omaa työtehtäväänsä kohtaan. Tämä puolestaan voi lisätä niin yksilön kuin yhteisönkin työhyvinvointia. (Forma ym. 2013, 32–33.)

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Perustava toimivat luottamus ja yhteisöllisyys. Nykyhetken ja tulevaisuutta varten tehtävä kehitystyö tehdään yhteistyöllä. Arvostavan, tavoitteellisen ja osallistavan toiminnan kautta yksilön potentiaalia päästään hyödyntämään koko ryhmän ja organisaation hyväksi. Samalla ryhmän potentiaali tukee yksilöitään. Esimiehellä on merkittävä rooli, jotta osaavat ja motivoituneet osaajat saadaan sitoutumaan organisaatioon. Tärkeitä esimiehen työvälineitä ovat monipuoliset vuorovaikutustaidot, yhteisöllisyys, arvostava palaute, vertaistuki sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuudet. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44.)

Etätyö on tapa suorittaa työtä tietotekniikan avulla muualla kuin työpaikalla (Salli 2012, 95). Etäjohtaminen tapahtuu virtuaalisesti työtä seuraamalla, valvomalla ja ohjaamalla. Selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, tavoitettavuudesta sopiminen, työtulosten raportointi ja luottamus ovat tärkeässä roolissa etätyössä ja etäjohtamisessa. Etätyön hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa ajan säästäminen työmatkoissa, mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja työntekijän toiveiden huomioiminen. Etätyön hyötyjä työnantajille ovat puolestaan esimerkiksi kustannusten vähentäminen toimipaikkakuluissa, taloudellisen tuloksen lisääminen, työntekijän toiveisiin vastaaminen ja houkuttelevuus työntekijämarkkinoilla. Etätyön ja etäjohtamisen haasteina nähdään muun muassa työntekijän kokema paine olla tavoitettavissa jatkuvasti, tiimiytymisen uusien muotojen löytäminen ja käyttöönotto, yhteydenpidon vähentyminen työyhteisön välillä sekä esimiehen etäjohtamistaitojen puutteet. (Hyppänen 2013, 84–85; Eloranta 2008, 112; Humala 2007, 14–24.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Laadullinen tutkimus ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen tarkka määrittely on vaikeaa. Laadullinen tutkimus on tarpeen, kun halutaan tutkia todellisen elämän tapahtumia (ilman kokeellista ympäristöä), halutaan tarkkailla mitä tapahtuu (ei niinkään selvittää vastauksia kyselyihin lukujen avulla), halutaan antaa ihmisille mahdollisuus puhua omin termein, jotta voidaan ymmärtää asiat ja ilmiöt heidän näkökulmistaan, haluamatta hävittää tiettyjen konseptien tarkoitusta lukujen taakse. Laadullinen tutkimus ei jätä huomiotta monimutkaisia, satunnaisia eikä tilannekohtaisia sosiaalisen elämän ilmiöitä. Ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Laadullinen tutkimus on kuin sosiaalista tiedustelua, jonka avulla pyritään omaksumaan ja oppimaan – eri muotoisia tietoja hyödyntäen ja keskeisiä rooleja korostaen - pienen tutkittavan joukon toimintaa. Analysointimuotona käytetään enemmän verbaalista kuin tilastollista muotoa. (Hammersley 2013, 1, 11–12.)

Eskola & Suoranta (2008) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi aineistonkeruumenetelmää, tutkittavien näkökulmaa, harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullisinduktiivista analyysiä, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyylilajia ja tulosten esitystapaa, tutkijan asemaa ja narratiivisuutta. Aineistolla tarkoitetaan tekstiä. Tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen aikana. Osallistuminen ja osallistaminen ovat mukana useissa laadullisissa tutkimuksissa. Harkinnanvarainen otanta korostaa tutkijan taitoa rakentaa vahva teoreettinen pohja, joka ohjaa myös aineiston keräämistä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen tapausmäärään, jota analysoidaan perusteellisesti. Ennakko-oletuksia ei tarvitse olla, vaan aineistoa analysoimalla voidaan jopa luoda teoriaa. Ongelmaksi voi muodostua se, ettei aineistolla ole rajaa. Kun tarvitaan ilmiön perustietoja, aineiston analyysi on tarpeen. Hypoteesittomuus voi myös aiheuttaa tutkijan uuden oppimisen ja yllättymisen aineistosta nousevista asioista. Tutkijan asema on tärkeässä osassa, koska vapaus tutkimusta tehtäessä on selkeä. Vapaus aiheuttaa myös vaatimuksia tutkijaa kohtaan. Narratiivisuus, tarinallisuus, nähdään ihmiselle luontaisena tapana havainnoida ja käsitellä todellisuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 13–24.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuvat tiedot. Menetelmiä voi käyttää yksin tai yhdistettynä. Puolistrukturoidun kyselyn kysymykset tulee miettiä sellaisiksi, että ne vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Myös kysymysten ymmärrettävyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska kyselyyn vastaavat henkilöt eivät yleensä voi esittää tarkentavia kysymyksiä ennen vastauksen antamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–74.) Puolistrukturoidussa kyselyssä kaikille osallistujille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyssä on selkeä tema, jonka kautta kysymykset on muotoiltu. Vastaukset voivat olla avoimia, eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja tarkoituksena on ymmärtää kokonaisuuden rakennetta. Perusteluja ei voida rakentaa yksilöiden eroihin, vaan analyysi vaatii absoluuttisuutta. Luotettavina pidetyt ja tutkimukseen kuuluvat asiat tulee pystyä selvittämään niin, ettei ristiriitaisuutta tulkinnan kanssa synny. Tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi ja usein laadullisen tutkimuksen otannan pienuus rajoittaa tätä. Tutkimusotannan suuri määrä ja tilastollinen argumentointi ei ole tarpeen. ”Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti; käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa.” (Alasuutari 2011, 39.)

Havaintojen pelkistäminen jakautuu kahteen osaan: aineistoa tarkastellaan aina tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta ja toisena osana karsitaan havaintomäärää yhdistämällä havaintoja. Eli ensin kiinnitetään huomio vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaiseen, minkä jälkeen etsitään havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muodostetaan sääntö, joka pätee koko aineistoon tältä osin. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa tuotettujen sääntöjen ja johtolankojen perusteella muodostetaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisen yhteydessä voi tulla esiin uusia kysymysasetteluja, jotka aiheuttavat aineiston uudelleen käsittelyä ja pelkistämisen vaiheen uusintaa. Tässä vaiheessa johtolankoina käytetään myös yksittäisiä asioiden ilmaisutapoja sekä viitataan tilastoihin, muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Näiden vaiheiden jälkeen tehdään raakahavaintojen yhdistäminen. Tarkoituksena on muodostaa raakahavainnoista sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Aineiston poikkeustapaukset herättävät tutkijan pohtimaan asioita eri näkökulmista ja tarvittaessa muo-

dostamaan sääntöjä uudestaan. Laadullisen tutkimuksen selittämisen vaiheessa selvitetään tutkijan tekemiä merkitystulkintoja ja havainnollistetaan niitä aineistosta otetuilla lainauksilla. (Alasuutari 2011, 40-47, 52.)

5.2 Teemoittelu ja tyypittely

Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tätä kautta tiettyjen teemojen esiintyminen ja ilmeneminen aineistossa pystytään huomioimaan. Teemoittelussa aineistosta etsitään ja erotellaan olennaiset aiheet tutkimusongelman kannalta. Onnistunut teemoittelu edellyttää niin teorian kuin empirian/empiirisen tiedon ja kokemuksen käyttämistä ja yhteensovittamista. Sitaattien käyttö on sallittua harkinnan kanssa. ”Ensinnäkin tekstikatkelmia voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa. Toiseksi sitaatti voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä. Kolmanneksi lainaus voi elävöittää tekstiä ja neljänneksi aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia.” (Eskola & Suoranta 2008, 175.)

Teemoittelua suositellaan käytettäväksi analysointitavaksi, kun halutaan ratkaista jokin käytännöllinen ongelma. Käytännölliseen tutkimusongelmaan löytyy olennaista tietoa keräämällä tarinoista tietoa. Aineistosta löydetään erilaisia vastauksia ja tuloksia tutkimuskysymyksiin/esitettyihin kysymyksiin. Tätä kautta tulokset antavat vastauksia käytännön ongelmiin. Teemoittelussa erityisen tärkeää on aineiston ja teorian yhteys. (Eskola & Suoranta 2008, 178–179.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on usein haasteena se, että analyysi jää kesken, sitaattien tasolle. Tällöin sekä analysointi että johtopäätökset jäävät pintapuolisiksi ja koko raportti helposti selvityksen tasolle. Useiden sitaattien käyttäminen voi kuitenkin antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan tulkintojen alkuperää. Sitaattien määrästä ei ole sääntöjä. Tutkijan tulee muistaa, että tutkimuksen tarkoituksena on kertoa tutkittavasta ilmiöstä, ei niinkään tehdä listausta tutkittavien puheista. (Eskola & Suoranta 2008, 179–180.)

Teemoittelua tehtäessä teemat eivät välttämättä mene yksi yhteen haastattelu- tai kyselyteemojen mukaan. Aineisto voi antaa uusia teemoja, jotka eivät ole välttämättä olleet tutkijan jäsentelyssä mukana. Ennakkoluulottomuus aineistoa kohtaan onkin tärkeä piirre

tutkijassa. Käytännössä aineistoa teemoitellessa jokaisen teeman alle kerätään ne aineiston kohdat, jotka käsittelevät kyseistä teemaa. Suorat lainaukset voivat toimia havainnollistavina esimerkkeinä raportissa. Ne myös todistavat lukijalle, että tutkimukseen on käytetty todellista aineistoa ja että aineistosta on löydettävissä teemat. Lainausten tarpeellisuutta ja tehtävää tulee kuitenkin miettiä tarkasti, jottei raportti päädy olemaan kokoelma lainauksia, joihin ei ole sovellettu teoriaa eikä tehty tulkintoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tyypittelyssä aineisto esitetään samankaltaisuuksien ja lajittelun avulla. Aineistosta etsitään samankaltaisuudet, joista muodostetaan eräänlaisia malleja. Jotta aineiston voi tyypitellä, täytyy se ensin teemoitella. Tyypittelyä pidetään lukijaystävällisenä tapana. ”Tyypittelyssä on kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät, niihin tungetaan kaikkea sellaista, jota yksittäisessä vastauksessa ei ole. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta silti taloudellisesti aineistoa.” (Eskola & Suoranta 2008, 181.) Teemoittelun jälkeen analysointia voi jatkaa rakentamalla tyyppejä. Tyypit voivat kertoa tyypillisen henkilökuvan tai tilanteen. Aineistosta ei ole pakko etsiä perinteistä ja yleistä, vaan voi keskittyä myös poikkeavaan. Alkuperäisoleuksesta poikkeava löydös voidaan nähdä kiinnostavana ja ”voimavarana”, ei niinkään uhkana (toisin kuin kvantitatiivisen tutkijan tekijöille). Poikkeukset ja niiden analysointi haastavat tutkijaa hylkäämään hypoteesit ja kehittämään tulkintaansa pidemmälle. (Eskola & Suoranta 2008, 181.)

On olemassa ainakin kolme eri tapaa tyypitellä: autenttinen yhden vastauksen tyyppi, yhdistetty yleinen tyyppi ja mahdollisimman laaja tyyppi. Yhdistetyssä tyypissä aineistosta on otettu mukaan vain sellaisia asioita, joita on esiintynyt suuressa osassa tai kaikissa vastauksissa. Mahdollisimman laajassa tyypissä mukaan otetut asiat ovat voineet esiintyä vain yhdessä vastauksessa, mutta olennaista onkin tyypin loogisuus. ”Tyyppi on mahdollinen, vaikkakaan ei sellaisenaan todennäköinen.” (Eskola & Suoranta 2008, 182.)

5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen tekemiseen valmistautuminen aloitettiin syksyllä 2015 perehtymällä teoreettiseen viitekehykseen työhyvinvoinnin johtamisesta. Samalla tutkimuksen viitekehys

tarkentui koskemaan työhyvinvoinnin etäjohtamista. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen helmikuussa haettiin Kelan Keskisen vakuutuspiirin ja Keskisen asiakaspalveluyksikön johtajilta tutkimuslupaa huhtikuussa 2016, jotta saatiin haastatella heidän alaisuudessaan toimivia ryhmä- ja tiimipäälliköitä.

Kysely toteutettiin toukokuussa 2016. Saatekirje (Liite 1) ja kysely (Liite 2) lähetettiin sähköisesti kaikille toukokuussa 2016 työskenteleville Keskisen vakuutuspiirin ja Keskisen asiakaspalveluyksikön ryhmä- ja tiimipäälliköille. Kyselyhetkellä heitä oli 32, joista 31 oli läsnä kyselyn toteuttamisen aikana. Vastauksia tuli 14 esimieheltä. Jokainen esimies osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Kysely toteutettiin yhteistyössä Kelan tutkimusosaston kanssa. Kyselylomakekysymykset ja saatekirje lähetettiin tutkimusosastolle sähköisesti ja tutkimusosasto lähetti kyselylomakkeen Digium-verkkolomaketta hyödyntäen vastaajille. Digium-verkkolomake on kyselyjen tekemistä varten rakennettu lomakepohja. Pohjaan luodaan kysely ja vastaustilat. Vastaajille lähetetään sähköpostiin suora verkkolinkki heidän omaan kyselylomakeeseensa, johon he voivat palata tarvittaessa myöhemmin niin halutessaan. Oma verkkolinkki mahdollistaa siten sen, että kyselyyn vastaamisen voi jättää kesken, jo kirjoitetut vastaukset voi tallentaa ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin.

Kyselylomakkeen vastaukset menivät sähköisesti tutkimusosastolle, josta ne toimitettiin koottuna tutkijalle. Tämä takasi vastausten ehdottoman anonyymiuden, koska tutkijalle ei annettu käyttöön esimerkiksi koodein tai nimin eriteltyjä vastauksia. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Kahden viikon aikana, puolivälissä vastausaikaa, lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

Tutkimusosasto toimitti vastaukset tutkimusaineistoksi koottuna yhteen tiedostoon, joten yksittäisten vastaajien tunnistaminen ei ollut mahdollista. Aineistoa tulkittiin ja analysoitiin sähköisessä muodossa. Aineistoa säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan salatuissa tiedostoissa, joten ulkopuolisilla ei ole ollut pääsyä aineistoon. Aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti, kun tutkimus valmistuu.

5.4 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen alussa kysyttiin perustietoja vastaajan esimiesroolista (Liite 3). Jo työkokemusten ja työtehtävien perustietojen kysyminen todensi, että vastaajaryhmä sisälsi kunnioitettavan määrän työvuosia ja työkokemusta Kela-työstä. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt Kelan palveluksessa vähintään 11 vuotta. Esimiesvuosia oli kertynyt suurimmalle osalle joko alle viisi vuotta tai 11–15 vuotta. Noin viidesosa oli toiminut esimiestehtävissä jo 16–20 vuotta.

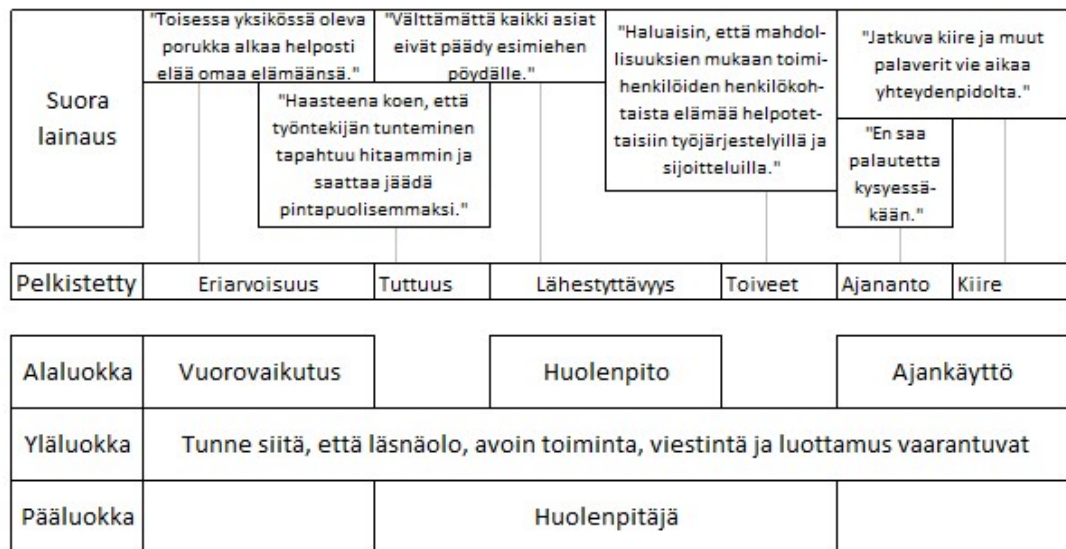
Yleisin ryhmä- tai tiimikoko Kelassa on 11–15 toimihenkilöä. Suurella osalla vastaajista on kuitenkin yli 15 johdettavaa toimihenkilöä vastuullaan. Kyselyn alussa tiedusteltiin myös sellaisten työntekijöiden määrää, jotka työskentelevät ainakin toisinaan eri toimipisteissä kuin vastaaja itse. Enemmän kuin neljä viidestä vastaajista kertoi heillä olevan enemmän kuin viisi työntekijää, joiden työskentely tapahtuu ainakin osittain eri toimipisteissä. Tämä tieto puolsi entisestään tutkimuksen tarkoitusta ja tarvetta.

Tutkimuksen aineiston analysointiin hyödynnettiin aineistolähtöistä teemoittelua. Aineiston läpikäynti aloitettiin lukemalla aineisto monta kertaa läpi. Vastaukset luettiin läpi niin yksilöiden kertomina kuin myös yksittäisten kysymysten ja niiden vastausten kautta. Aineistosta etsittiin yksittäisten vastaajien kertomia tarinakokonaisuuksia sekä yksittäisiin asioihin liittyviä, usein esiin nousevia asioita. Lukukerroilla alettiin merkitä aineistosta nousevia termejä, toistuvia lauseita, sanapareja ja tarkoituksia. Tehtiin muistiinpanoja, jaoteltiin esiin nousseet asiat omiin ryhmiinsä ja muodostettiin niille omia otsikoita, teemoja. Otsikoiden alle löytyi lisää materiaalia, kun aineistoa luettiin aina uudestaan ja uudestaan läpi.

Analysointia jatkettiin tekemällä miellekarttoja otsikoista ja niiden alla olevista asioista. Tätä kautta saatiin eroteltua sisältöä paremmin, mutta samalla löytyi myös yhteneväisyyksiä eri otsikoiden alta. Myös lisää uusia otsikoita löytyi. Aineisto antoi paljon yksityiskohtaista tietoa sekä suurempia kokonaisuuksia. Teemajaottelua tehtiin aineistolähtöisesti, mutta myös teoreettiset lähtökohdat seurasivat havaintoja. Lopuksi kerättiin suoria lainauksia aineistosta tukemaan havaintoja sekä havainnollistamaan tekstiä.

Teemoittelun jälkeen jatkettiin tyypittelyyn aineistosta esiin nousseiden teemojen avulla. Tavoitteena oli rakentaa tyyppivastauksia tutkimuskysymyksiin. Tyypeistä rakennettiin

mahdollisimman laajat, mutta myös suppeammat, aineistomassasta poikkeavammat vastaukset huomioitiin. Tyypittelyä tehtäessä huomattiin, ettei jokaisen tutkimuskysymyksen vastaukseksi synny tietynlaista tyyppiä. Tämän vuoksi kahteen tutkimuskysymykseen päädyttiin vastaamaan tyypittelyn avulla, teemoittelun lisäksi. Alla oleva taulukko havainnollistaa pienellä esimerkillä analysoinnin etenemistä.



KUVIO 8. Esimerkki analysoinnista ja ”huolenpitäjän” tyypittelystä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin etäjohtamisesta. Tarkoituksena oli löytää työhyvinvoinnin etäjohtajan keskeiset elementit ja hyvän työhyvinvoinnin etäjohtajan piirteet, sekä kehityskohteet kohti entistä parempaa työhyvinvoinnin etäjohtamista. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tutkimustuloksista. Otsikot ja tulokset on jaettu tutkimuskysymyksiä mukaillen kolmeen kappaleeseen. Ensimmäisessä kootaan työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisiä elementtejä yhteen. Toinen kappale käsittelee vastanneiden kokemuksia työhyvinvoinnin etäjohtamisesta. Kappaleessa kerrotaan myös erilaisista työhyvinvoinnin etäjohtamisen esimiestyypeistä. Kolmannessa kappaleessa keskitytään työhyvinvoinnin etäjohtamisen hyviin toimintamalleihin sekä kehityskohteisiin. Kappaleessa esitellään myös hyvä työhyvinvointia etänä edistävä esimies.

6 TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN KELASSA

6.1 Työhyvinvoinnin etäjohtamisen kokemukset

Kelan organisaatiomuutos on tuonut mukanaan paljon muutoksia esimiestyöhön. Asiakaspalvelutyö ja käsittelytyö on eriytetty omiksi tulosityksiköikseen. Tulosityksiköissä uusien tehtävänjakojen myötä esimiehille annettiin uusia vastuualueita, esimerkiksi erilaisen toiminnan kehittämisen projektien ja työryhmäjäsenyyksien muodossa. Tulosityksiköiden maantieteelliset alueet ovat laajat, minkä vuoksi työntekijätkin ovat monessa työpisteessä erillään toisistaan. Organisaatiomuutos on lisännyt etäjohtamista, lähes jokaisella esimiehellä on etäjohtettavia työntekijöitä. Osalla esimiehistä myös oman johdettavan ryhmän tai tiimin koko kasvoi. Sekä organisaatiomuutos että etäjohtamisen lisääntyminen ovat edellyttäneet erilaisten yhteydenpitokanavien käytön lisäämistä ja tekniikan entistä suurempaa roolia esimiestyössä. Skype on tullut merkittäväksi työvälineeksi viimeistään organisaation muututtua.

Hyviä puolia on toki se että etäjohtamisen käyttäminen mahdollistaa sen että esim. palveluneuvojat ovat nyt omana ryhmänään. - - Työ keskittyy nyt pelkästään asiakaspalveluun liittyviin asioihin.

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta osa muutoksista koetaan mahdollisuuksina, osa haasteina. Asiakaspalvelutyön ja käsittelytyön jakautuminen omiin tulosityksiköihin nähdään järkevänä muutoksena. Nyt eri tulosityksiköiden johto ja esimiehet voivat keskittyä entistä paremmin tiettyä työtä tekevien johtamiseen ja työhyvinvointiin. Myös johtajien johdettavan työn substanssiosaamisen taso paranee. Jakaantuminen on myös lisännyt esimiesten vaikutusmahdollisuuksia työssä. Esimiehille on annettu uusia vastuualueita kehittämistyön saralla, joten työ on kokonaisuudessaan monipuolistunut. Organisaation strategian painottaminen arkityössä niiltä osa-alueilta mitä oma tiimi tarvitsee, on nyt helpompaa.

Ryhmäkoko suureni – etäjohtaminen on lisääntynyt – tehtäväni monipuolistuivat – haasteena entistä enemmän ajankäyttö.

Mahdoton kalenterini on entistä mahdottomampi. Palaverissa, projekteissa, työryhmissä, koulutuksissa jne. istuminen kello 9-16 aiheutti sen, että arjen esimiestehtävät ja työt kasaantuivat ja aikaa niiden huolelliselle tekemiselle ei ollut.

Arjen johtamiselle on kuitenkin nyt entistä vähemmän aikaa, kun monen esimiehen vastualueet kasvoivat ja samaan aikaan johdettavien työntekijöiden määrä lisääntyi. Henkilöstöhallinnollisten töiden tekeminen vie entistä suuremman osan työajasta. Työntekijöiden oma aktiivisuus nähdään tärkeänä arjen asioiden huolehtimisessa ja hoitamisessa. Jatkuva kiire aiheuttaa riittämättömyydentunnetta. Työn asettamien ja omien rajojen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat tärkeitä esimiehen oman hyvinvoinnin kannalta.

Haluan korostaa sitä, että työhyvinvointi merkitsee säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa. Työhyvinvoinnista huolehtimalla mm turvaamalla riittävät resurssit, työnantaja mahdollistaa työntekijälle sen, että tämä voi onnistua työssä. Työhyvinvointitoimet tuottavat itsensä kymmenkertaisesti takaisin.

Työntekijöiden työhyvinvointi on minulle hyvin merkittävä ja tärkeä asia. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat paneutua perustehtävänsä tekemiseen, ovat innostuneita työssään. Työhyvinvointi vaikuttaa kykyyn tuottaa palvelut asiakkaillemme nopeasti. Myös taloudellisesti on kannattavaa panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään taloudellisesti kannattavana työnä. Organisaatiomuutoksen ja eri tulosyksiköiden kautta työhyvinvointia voidaan nyt mitata pienemmissä yksiköissä ja saada tätä kautta tarkempaa tietoa. Haasteisiin puuttuminen ja niiden korjaaminen koetaan olevan nyt helpompaa, kun toimenpiteet voi kohdentaa entistä tarkemmin. Huolenaiheena koetaan resurssivaje, johon taloudellisesti tulisi panostaa.

Työntekijät ovat tulosta tuottavia yksilöitä. Ei pelkästään yritysmaailmassa vaan myös julkishallinnollisella puolella työntekijät tekevät työn tuloksen. Tulos tietää rahaa. Jotta tulosta syntyy, tulee kustannusten pysyä alhaisina. Tämänkin vuoksi työhyvinvointiin tulee panostaa. (Työterveyslaitos 2016.)

Esimiehet kokevat haasteelliseksi työntekijöidensä tiimiytymisen nykyisessä organisaatiossa, koska moni työskentelee eri toimipisteissä ja ryhmät ja tiimit ovat hajallaan. Ulkopuolisuuden tunne vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Skypen välityksellä käydyt palaverit ovat harvassa ja niiden aikana moni tiimiläinen ei sano välttämättä mitään. Myös kahdenkeskiset keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä voivat jäädä vähäsanaisiksi, jos työntekijä kokee, ettei hänen ajatuksillaan ole vaikutusta tiimiin. Sijoittuminen toiseen toimipisteeseen pois oman tiimin luota on joidenkin työntekijöiden kohdalla heidän oma toiveensa esimerkiksi siviilielämän helpottamiseksi. Tiimiytymisen vaikutukset työhyvinvointiin ovat kuitenkin tiedossa. Kun kokee kuuluvansa joukkoon, jaksaa työssä paremmin.

Arkinen vuorovaikutus puuttuu eikä tulla niin tutuiksi ja kynnys puhua asioista voi olla korkeampi. - - Vaarana jäädä huomaamatta merkkejä jotka ennakoivat jotakin ongelmaa.

Positiivista palautetta tulee harvakseltaan ja tuntuu, että niiden antajat ovat pitkälti samoja ihmisiä. Palautetta ei kokonaisuutena anneta niin paljon kuin mielestäni olisi hyvä.

En ole saanut palautetta kysyessäkään. Tämän vuoden Kelpo-keskustelut tulivat siinä vaiheessa, että työntekijöillä ei vielä ollut suuria mahdollisuuksia arvioida tätä asiaa. Kelpojen jälkeenkään en ole siis saanut palautetta.

Kela linjaa strategiassaan vuosille 2015–2018 työn ja työolojen uudistamisesta sekä tavoitteesta tehdä Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen sekä työhyvinvoinnin huippupaikkaa. Vuonna 2016 työhyvinvointisuunnitelmissa linjattiin tavoitteeksi vakiinnuttaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen osaksi ammattimaista johtamista. Vuodelle 2017 työhyvinvointisuunnitelmien tavoitteena on puolestaan työn monipaikkaisuus, siinä onnistuminen ja sen kehittäminen. (Kansaneläkelaitos 2016.) Esimiesten kokemukset ja huolenaiheet ovat ymmärrettäviä, kun uusia toimintamalleja vasta ajetaan osittain sisään ja käytäntöön. Muutokset edellyttävät uuden kohtaamista, haastekohtien tunnistamista ja ongelmanratkaisua sekä kehitystyötä. Erilaisia toimintamalleja on kokeiltava ja kehitettävä, jotta tavoitteisiin päästään. Muutos on kuitenkin harvemmin helppoa. Vasta lopputulos palkitsee.

Ristikangas ja Ristikangas (2013) huomauttavat, että organisaation oman kulttuurin merkitystä ei voi vähätellä, varsinkin jos kyseessä on työntekijöiden oma hyvinvointi. ”Organisaatiokulttuuri voittaa mennessään tullen hienot ylimmän johdon suunnitelmat, koska ihmisyyteen joukkovoima on käsin kosketeltava. Kulttuuri voittaa strategian. Menestymisen tekijät löytyvät keskittymällä ihmisiin. Kyse on ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Porukka on saatava mukaan ja ottamaan vastuuta koko organisaation asioista.” (Ristikangas & Ristikangas 2013, 24.) Kun työhyvinvoinnin johtaminen sidotaan strategiaan, sitouttaa se samalla työntekijää ymmärryksen ja vastuunkannon kautta omaan työtehtävään ja organisaatioon. Sitoutuminen ja oman työn merkityksen hahmottaminen kokonaisuuteen voi lisätä työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointia. (Forma ym. 2013, 32–33.)

Tiimiytyminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Esimiesten tulee huomioida tiimiytyminen ja mahdollistaa se työntekijöilleen tasavertaisesti, vaikka työntekijä työskentelisi toisessa paikassa kuin esimies tai muu tiimi. Eriarvoisuuden tunnetta tulee välttää. Kuten Salli (2012, 95–204) painottaa, etätyöntekijän kanssa tulee sopia yhteydenpidosta työpaikalle myös yhteisöllisyyden takaamiseksi. Myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuri kuuluu osaksi yhteydenpitoa. Työntekijöiden osallistaminen oman työn kehittämiseen, vastuun antaminen omasta työarjesta huolehtimiseen omassa työpisteessään ja säännöllinen yhteydenpito työpaikan ja työntekijän välillä kasvattavat työhyvinvointia.

6.1.1 Huolenpitäjä vs. luottavainen

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen ja kokemukset siitä jakavat esimiehiä kahteen erilaiseen tyyppiin. Ensimmäisen tyyppin, ns. ”huolenpitäjän” näkökulmasta työhyvinvoinnin johtaminen on johtamismuoto, jota pitää tehdä kasvotusten. Toisen tyyppin, ns. ”luottavaisen” mielestä työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu yhtä helposti etänäkin. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä suurin osa oli ”huolenpitäjiä”.

*Haluaisin, että mahdollisuuksien mukaan toimihenkilöiden henkilökoh-
taista elämää helpotettaisiin työjärjestelyillä ja sijoittelulla.*

*Jatkuva kiire ja muut palaverit vie aikaa yhteydenpidolta. Lähiesimiehen
rooli on entisestään hämärtynyt.*

”Huolenpitäjän” huoli työhyvinvoinnin etäjohtamisen toimivuudesta ja vaikutuksista nousee esiin. Työntekijöiden omat toiveet työpisteen sijainnista nähdään tärkeänä mahdollisuutena työhön vaikuttamisen näkökulmasta, mutta se aiheuttaa huolta tiimiytymisen ja eriarvoisuuden kokemuksen kannalta. Työpäivien hektisyys ja laajat vastualueet aiheuttavat huolenpitäjälle riittämättömyyden tunnetta. Kalenterin täyttävät palaverit aiheuttavat sen, ettei esimiehellä ole aikaa vastata työntekijöiden puheluihin ja sähköposteihin. Esimies voi kokea työntekijänsä kaukaisiksi ja tämän vuoksi yhteydenpidossa voi olla kynnys. Etäinen esimies ei myöskään työntekijän näkökulmasta kasvata halua yhteydenpitoon.

Haasteena myös yksinäiset satelliitit – olet yksin toimistossa vain sen etuusalueen ratkaisutyöntekijä. Ei ole lähivertaistukea saatavilla. - - Mistä tiedän, mitä satelliitti ajattelee kaikesta, ellei itse ole aloitteellinen, toimihenkilö ei ole ”näpeissä” – hänen oikeaa arkitekemistään on vaikea arvioida, kun ei ole samassa toimistossa. Havainnointitilanteessa toimihenkilö voi skarpata yllättävän paljon.

Toisessa yksikössä oleva porukka alkaa helposti elää omaa elämäänsä. Porukasta nousee ehkä joku vahvempi ”varjojohtajaksi” - - pohditaan yhdessä epäolennaisia asioita ja oletetaan vääriä asioita. Yhteisöllisyyttä koko tiimin kanssa ei synny.

Esimiehelle ei tule tietoa kaikista epäkohdista tai mieltä hiertävistä asioista. Koko ajan on oltava ”tuntosarvet pystyssä”. Työntekijöitä on monessa eri yksikössä, joten heitä ei arjessa kohtaa riittävän usein.

Suurena haasteena koetaan tilanteet, joissa osa työntekijöistä työskentelee samassa ja osa eri toimipisteessä kuin esimies itse. Eriarvoisuuden kokeminen voi etäännyttää työntekijää entisestään esimiehestä. Uusia työntekijöitä ei opi tuntemaan kunnolla missään vaiheessa ja pahimmillaan vastuu uuden työntekijän tutustumisesta talon tapoihin jää jonkun muun työntekijän vastuulle. Esimies ei kuule työntekijöiden kuulumisia eikä pysty huomaamaan ”pienistä asioista” työntekijän pahoinvointia. Palautteen saaminen on ollut vähäistä, jos sitä on saanut ollenkaan. Käytössä olevien työvälineiden kautta oikeaa vuorovaikutusta ei tunnuta saavan rakennettua työntekijöiden kanssa. ”Huolenpitäjä” haluaa olla enemmän läsnä työntekijöiden arjessa.

Hyviä puolia: kokouksia saa Skypellä nopeasti aikaan eikä tarvitse miettiä kustannuksia, muistanko/pidänpö kaikkiin tasapuolisesti yhteyttä.

Työvälineet yhteydenpitoon ovat hyvät ja toimihenkilöt ovat pääosin aktiivisia käyttämään niitä.

Työhyvinvoinnin johtamisen koetaan olevan mahdollista myös etänä. Organisaation panostaminen etäjohtamiseen näkyy työvälineissä. Työvälineiden ollessa kunnossa ja aikataulujen toimiessa ”luottavainen” esimies voi helposti samalta istumalta ottaa yhteyttä koko hajaannutettuna olevaan tiimiinsä tai ryhmäänsä. Skype-palaveritkin voivat olla osallistavia keskusteluja, esimerkiksi Skypen erilaisten kysely-, mielipide- ja kirjoituspaneelien tai kameroiden avulla (Microsoft Skype 2017). Kuten esimies toteaa Skypestä yhteydenpitovälineenä:

Kyllä siinäkin pääsee hyvin käsiksi tiimiläisen kanssa kontaktiin. Voi olla vielä paremminkin ja keskusteluista jää jälki keskusteluhistoriaan.

Kun luottamus on korkealla niin esimiehen kuin työntekijänkin puolesta, tietää esimies työntekijöidensä ottavan yhteyttä haastavissa tilanteissa. Työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon luotetaan. Etäällä työskentely nähdään myös työntekijän mahdollisuutena oppia uutta, ottaa vastuuta työstään, kehittää itseään ja työtään. Vastuun ottaminen voi myös edesauttaa työntekijöitä työtehtävien uudistumisen näkökulmasta. Esimies saa palautetta työntekijöiltään kehityskeskusteluiden ja palautekeskusteluiden yhteydessä sekä yksittäisinä viesteinä.

Mikäli luottamus pelaa puolin ja toisin, ei etäjohtamisessa ole haasteita.

Etäjohtamisessa on etua siitä, että työntekijä luottaa esimiehensä ja kokee tämän helposti lähestyttäväksi, tällöin työntekijän ei tarvitse miettiä, mitä voi ja ei voi, uskaltaa tai ei uskalla ottaa puheeksi.

Kun esimies ei ole samassa paikassa antamassa vastauksia, työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy ja samalla heillä on mahdollisuus ottaa vastuuta enemmän.

Kelan työntekijöiltä kysyttäessä hyvästä johtajuudesta koettiin oma esimies usein vuorovaikutuksellisesti etäiseksi, jos kyse oli myös konkreettisesti etäjohtamisesta. Vuorovaikutusta kaivattiin enemmän. (Lamminen 2013, 48, 69–70.) ”Huolenpitäjät” kokevat tilanteen samoin. Työntekijöiden tuntemisen puutteet vähentävät vuorovaikutusta ja aiheuttavat pahimmillaan eriarvoisuuden tunnetta etäällä työskenteleville. ”Huolenpitäjät” tuntevat tämän ja potevat siitä huonoa omaatuntoa. Keskivälin (2013, 85–89) havaitsemat haasteet huomata ongelmat ja puuttua niihin varhaisessa vaiheessa voi olla mahdotonta etäältä. Toisaalta ”luottavainen” esimies voi olla luottavainen siitä, että työntekijät ovat oma-aloitteisesti häneen yhteydessä hyvissä ajoin. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen ollessa kunnossa etänä työskentely ei luo omia haasteitaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

6.2 Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskiöön nousivat teemoiksi aineistosta esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus, avoimuus ja viestintä sekä molemminpuolinen yhteinen luottamus. Teemat säilyivät mukana läpi aineiston. Esimiehet tunnistavat nämä teemat työssään ja pyrkivät niiden avulla onnistumaan työhyvinvoinnin etäjohtajina.

Työhyvinvoinnin keskiössä on fyysis-psykkis-sosiaalinen ihmiskäsitys (Huoponen 2013; Ilmarinen 2013). Esimiehet näkevät työhyvinvoinnin niin yksilön, työyhteisön kuin ympäristönkin vaikutustenalaisena syntyvänä olotilana. Työhyvinvointi syntyy tunteesta, jossa on arvostusta, luottamusta, kannustusta, avoimuutta, vuorovaikutusta, yhteenkuulumisen tunnetta ja oikeudenmukaisuutta.

(Työ)hyvinvointi on edellytys työtehtävien menestyksekkäälle hoitamiselle.

Se on toimimista ja työskentelyä ammattimaisesti terveyttä ja hyvää & avointa ilmapiiriä edistävässä työpaikassa.

Työhyvinvointi koostuu monesta asiasta: osaamisesta, työympäristöstä, työyhteisöstä ja yksilön omista voimavaroista. Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää yllä mainitun kokonaisuuden hahmottamista. Työhyvinvointia johdetaan huomaamalla ja huomioimalla työntekijät, osallistamalla heitä toimimaan yhdessä kohti organisaation strategiaa, kuuntelemalla ja keskustelemalla. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu, kun kaikilla on selkeä yhdenmukainen käsitys työn tavoitteista ja työn tekemisestä. Työtä myös kehitetään yhdessä. Palaverit ja muut yhteiset kokoontumiset ylläpitävät näitä käsityksiä. Työhyvinvoinnin johtajan esimerkellinen toiminta ja läsnäolo kannustavat työntekijöitäkin sitoutumaan työhönsä, voimaan töissä hyvin ja tekemään työnsä ansiokkaasti.

Jotta työhyvinvointia voi johtaa etäältä, tarvitaan enemmän kuin ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen syntymisestä. Tiedot antavat työhyvinvoinnin johtamiselle vankan pohjan kohti onnistunutta työhyvinvoinnin etäjohtamista. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisten elementtien – läsnäolon, tavoitettavuuden, avoimuuden, viestinnän ja luottamuksen – sisällyttäminen käytäntöön takaavat onnistumisen. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan edesauttaa luomaan ja ylläpitää etäälläkin oleville työntekijöille sellainen työpaikka ja työolosuhteet, jossa kaikki voivat hyvin. Esimiehen tulee sisäistää työhyvinvoinnin etäjohtamisen työtehtävän merkitys, jotta myös hän itse voi kokea omasta suoriutumisestaan työhyvinvointia, kuten seuraavassa lainauksessa:

Työhyvinvoinnin johtaminen on ryhmäni osalta määritelty yhdeksi vastuualueekseni. Työntekijöiden voidessa työssä hyvin koen osaltani onnistuneeni tehtävässäni esimiehenä.

Asiat voivat olla minun silmissäni pieniä tai suuria, mutta en koskaan vähättele kenenkään omakohtaista kokemusta.

Läsnäololla tarkoitetaan etätyöstä puhuttaessa enemmän tunnetta kuin konkreettista läsnäoloa. Etäjohtajan tulee olla helposti lähestyttävä: esimiehen tulee saada omalla toiminnallaan aikaan työntekijöille tunne siitä, että yhteyttä voi ja tulee ottaa pienistäkin asioista. Etäjohtajan tulee myös olla tavoitettavissa virtuaalisten välineiden kautta, eli kalenterit eivät voi olla jatkuvasti täynnä varauksia. Avoimuus on avainasemassa alusta alkaen, koska esimiehen tulee tutustua työntekijöihin ja työntekijöiden tulee oppia tuntemaan johtajansa yhteydenpitoon annettujen työvälineiden kautta. Skype ja sähköposti ovat jokapäiväisiä työvälineitä Kelassa, kasvokkain tapahtuvat tapaamiset puolestaan ovat har-

vinaisia. Tavoitettavuus ja ajan järjestäminen yhteydenottoon on välillä haasteellista. Tavoitettavuus ei kuitenkaan edellytä, että esimieheltä täytyisi löytyä aina pidempi aika työntekijälleen. Se, että ”ovi on auki” esimiehen luo voi mahdollistaa asian selvittämisen nopeastikin:

Asia voi selvitä jo sen keskustelun aikana, työntekijä on saattanut kaivata vain tsemppausta, kannustamista tai vaan sitä, että joku aidosti on läsnä ja kuuntelee.

Haasteena koen, että työntekijän tunteminen tapahtuu hitaammin ja saattaa jäädä pintapuolisemmaksi. Vaikea havaita työntekijöiden ongelmia työhyteisöissä.

Välttämättä kaikki asiat eivät päädy esimiehen pöydälle.

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen on joustavampaa, kun johtaja tuntee työntekijänsä. Silloin yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja pienten vinkkien huomaaminen ovat nopeampaa ja ylipäättään mahdollisia. Työntekijöiden toive johtajan konkreettisesta läsnäolosta on usein vaikeaa toteuttaa. Valmentavan johtamisen avulla työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteellisuuteen ja itsenäiseen ongelmanratkaisuun (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 7). Samassa toimistossa työskentelevien saman tiimin jäsenten tiimiytyminen nähdään tärkeänä osana työhyvinvointia ja etäjohtamista: ongelmienratkaisu yhdessä kannustaa työntekijöitä entistä enemmän omatoimisuuteen, onnistumisen tunteen saavuttamiseen ja sitä kautta työnimuun. Parhaimmillaan tämä lisää myös luottamusta puolin ja toisin.

Työntekijöiden tulee olla itsenäiseen toimintatapaan tottuneita ja kokeneita sekä oma-aloitteisia myös yhteydenpidossa.

Tärkein keino työhyvinvoinnin johtamiseksi on ylläpitää avointa ilmapiiriä, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja asioista keskustelemisen. Tämän johdosta työhyvinvointiin liittyvistä asioista on mahdollista puhua ja niitä on mahdollista kehittää.

Asioista ääneen puhuminen ja keskusteleminen, ajoissa tiedottaminen ja työntekijöiden osallistaminen lisäävät toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Kaikenlainen viestintä on suuressa roolissa avoimen, selkeän ja läpinäkyvän ilmapiirin luomisessa. Strateginen johtaminen pitää sisällään sen, että toimintastrategia ja työtehtävien tavoitteet ovat selkeinä kaikille työntekijöille. Tavoitteellinen toiminta on selkeää. Työntekijöille annetaan osallistamisen kautta vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksia ja kaikkien osaaminen karttuu. Työntekijöille ei tule oloa, että heiltä yritetään salata asioita.

Esimiehen tulee olla aktiivinen ja olla säännöllisesti yhteydessä etätyöntekijään puhuakseen työasioista tai kysyäkseen kuulumisia.

Työntekijöiden tulee myöskin olla itsenäiseen toimintatapaan tottuneita ja kokeneita sekä oma-aloitteisia myös yhteydenpidossa.

Luottamus ansaitaan. Luotettava johtaja ottaa vastuun tiimistään ja ryhmästään. Hän toimii työntekijöiden parasta ajatellen, jotta työntekijät voivat keskittyä työnsä ansiokkaaseen ja tehokkaaseen suorittamiseen. Hän arvostaa työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä. Myös työntekijät kasvattavat esimiehen luottamusta heitä kohtaan omalla toiminnallaan. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu lisää arvostusta ja luottamusta puolin ja toisin. Johtaja on kiinnostunut työntekijöiden toiminnasta ja työstä. Hän puuttuu ongelmiin. Hän osallistaa ja vastuuttaa työntekijöitä ratkomaan työn haasteita ja sitä kautta kehittämään työtään itsenäisesti sekä yhdessä. Vuorovaikutus on avointa, kannustavaa ja tukevaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen lisäävät työntekijöillä hallinnan tunnetta työssä. Tämä puolestaan lisää työn mielekkyyttä. Johtaja kuuntelee ja ottaa työntekijät huomioon. Työjärjestelyissä yksilöiden huomioiminen on tärkeää.

Samassa toimistossa työskentelevien kanssa tulee automaattisesti vuorovaikutusta päivittäin. Muissa toimistoissa työskenteleville soitan tasaisin väliajoin. Kannustan yhteydenpitoon minuun päin matalalla kynnyksellä.

Toimihenkilöillä etäjohtaminen kehittää itsenäistä toimintaa ja pakottaa työstämään asioita omassa päässä.

Siinä missä esimies kasvattaa työntekijöiden luottamusta häntä kohtaan, rakentaa esimies myös luottamusta työntekijöitään kohtaan. Kaikkien osapuolten välinen luottamus koetaan tärkeänä osana työhyvinvoinnin etäjohtamista. Ollessaan usein toisessa toimipisteessä tulee esimiehen voida luottaa työntekijän itseohjautuvuuteen ja yhteydenpitoon ongelmatilanteissa. Myös työntekijöiden luottamus esimiestä kohtaan tulee olla kunnossa. Varsinkin uusille esimiehille ei välttämättä uskalleta kertoa kaikkea. Haasteeksi nousee työntekijän todellisten tuntemusten ja oloilojen tunnistaminen, kun työntekijää ei näe eikä tunne. Skype-kameran ollessa hetken aikaa päällä ei esimies välttämättä ehdi tulkita työntekijää tarpeeksi. Uusien työntekijöiden kohdalla Skypen ja puhelimen kautta tutustuminen nähdään haasteellisena. Valmentavan johtamisen mallin avulla esimiehet ovat voineet luottaa enenevissä määrin siihen, että työntekijä ottaa esiin tarvittaessa askarruttaviakin asioita. Esimies luo pohjan avoimelle keskustelulle.

Valmentavalla esimiesotteella, johtamalla ja kirkastamalla perustehtävää. Pyrkimällä avoimeen ja suunnitelmalliseen toimintaan ryhmässä sekä tukemaan ihmisiä muutoksessa. Huolehtimalla, että oma esimiesosaamiseni ja taitoni ovat ajan tasalla ja kehittyvät.

Olemalla läsnä ja tavoitettavissa. Käymällä keskusteluja. Turvaamalla hyvät työolosuhteet ja antamalla raamit työnteolla (työvuorot, sovitut asiat ym.) Kannustan kehittymiseen ja itsensä haastamiseen. Puutun jos huomaan ongelmia.

Tärkein keino on ylläpitää avointa ilmapiiriä, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja asioista keskustelemisen. Yritän huomioda alaiseni tasapuolisesti, olla kiinnostunut heistä ja heidän jaksamisestaan, huomioda yksilölliset ominaisuudet työtehtävien jakamisessa, antaa palautetta oikeudenmukaisesti.

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisten elementtien edellyttämät toimet menevät yksiin valmentavan johtamismallin avaintekijöiden kanssa. Valmentavaa johtamista harjoittavan esimiehen antama tuki, luottamus, läsnä oleminen, avoimuus sekä asioista tiedottaminen tukevat samalla myös työhyvinvoinnin etäjohtamista. Työntekijöiden mukaan ottaminen työn kehittämisessä, heidän vahvuuksiensa tukeminen sekä kiinnostus heidän

urakehitystä kohtaan lisäävät työhyvinvointia. Ne takaavat myös etäjohtamisen tasokasta onnistumista. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 7.)

Kuten Humala (2007) huomioi, esimiesten tulee muistaa virtuaalijohtamisen yleistyessä, että he johtavat edelleen ihmisiä. Virtuaalisuus, tekniset työkalut ja verkossa toimivat pelisäännöt ovat vain työvälineitä ihmisten johtamisessa etänä. Työyhteisötaidot, ihmisten osallistaminen ja esimiehen oma osallistuminen ovat edelleen tärkeässä osassa. (Humala 2007, 14–24.) Myös selkeä viestintä kuuluu tärkeänä osana edellä mainittuihin elementteihin: tavoitteet ja pelisäännöt, tavoitettavuus sekä luottamus ovat mahdollisia ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä onnistuneessa etäjohtamisessa. (Hyppänen 2013, 84–85.)

6.3 Hyvää työhyvinvoinnin etäjohtamista kehittämällä ja ylläpitämällä

Hyvä työhyvinvoinnin etäjohtaminen on koko organisaation vastuulla. Pohjan sille luovat työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen. Kelassa myös valmentava johtaminen luo pohjaa työhyvinvoinnin etäjohtamiselle (Kansaneläkelaitos 2016). Hyvän tason säilyttäminen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa vaatii jatkuvaa työtä ja kehittämistä. Ryhmä- ja tiimipäälliköt toimivat työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskiössä ja ovat aitiopaikalla näkemään toimivat toimintamallit. He ovat asennoituneet työnsä jatkuvaan kehittämiseen ja näkevät työhyvinvoinnin etäjohtamisen mahdollisuudet, haasteet ja kehityskohteet. Työhyvinvoinnin johtamisen saralla on kehitettävää ja tämä vaikuttaa myös työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumiseen.

Kokonaisvaltainen vuorovaikutuksen parantaminen ryhmässä, lisää aikaa kuuntelemiselle sekä keskustelulle. Ryhmän jäsenet ovat toimistojen sijainnin vuoksi fyysisesti etäällä toisistaan, joka vaikuttaa ryhmän toimintaan ja työntekijöiden muilta ryhmän jäseniltä saatavaan tukeen.

Vuorovaikutuksen lisääminen nähdään selkeänä kehityskohteena työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Vuorovaikutuksen aitouteen tulee myös kiinnittää huomiota. Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden huomioiminen, tiimiytyminen, työntekijöiden toisilleen antama tuki ja yhteisöllisyyden kokeminen voimistuisivat aidon vuorovaikutuksen myötä. Vuorovaikutuksen lisääminen edellyttää aikaa: ajan järjestämistä kanssakäymiselle ja ajan antamista sille, että tilanteeseen ja toimintamalliin totutaan. Uusien

toimintamallien opettaminen ja opettelu vievät aikaa. Työntekijöiden tietotekniset taidot ja työnantajan tarjoamat tietotekniset työvälineet yhteydenpitoon ovat puolestaan jo kii-
tettävällä tasolla.

Skype korvaa pitkälti face to face-tapaamiset. Mutta ei kokonaan. Minun mielestäni lähiesimiehen tulisi näyttäytyä livenä ainakin kerran kuukaudessa jokaisessa toimipisteessä.

Yksi suurimmista haasteista on, että välttämättä jokaista toimihenkilöä ei näe "livenä" kuin kerran vuodessa tai ei kertaakaan. Muutamia kertoja vuodessa olisi mielestäni ehdottomasti nähtävä meidän organisaatiossa. Monessa yrityksessä tähän ei välttämättä ole tarvetta, mutta mielestäni siis Kelassa pitäisi olla mahdollista.

Työntekijöiden lisäksi myös esimiehet kaipaavat työntekijöiden kohtaamista samassa paikassa kasvotusten. Läsnäolo koetaan silloin aidoimmaksi. Myös työntekijöiden eriarvoisuuden tunne koetaan haasteeksi. Jos osa työntekijöistä työskentelee samassa toimipisteessä oman esimiehen kanssa ja osa ei, luo se eriarvoisen aseman työntekijöiden välille ilman sen suurempia tapahtumiakin. Tunne voi olla todellisuutta vahvempi, jos työntekijä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa etäällä työskennellessään.

Etäältä työhyvinvointia johtava esimies pitää työn perusajatuksen selkeänä kaikille työntekijöille. Hän laatii työntekijöiden kanssa selkeät pelisäännöt työhön ja toimintaan liittyen. Pelisääntöjä päivitetään tarvittaessa. Esimies pystyy luottamaan siihen, että kaikki työntekijät noudattavat sääntöjä, olivat he missä tahansa toimipisteessä.

Esimies on tavoitettavissa päivittäin ja selkeästi sovittuina aikoina. Esimieheen yhteyden ottaminen tapahtuu matalalla kynnyksellä myös muina kuin ennalta sovittuina aikoina. Esimiehellä on aina aikaa esimerkiksi palaverien väleissä tavoitella työntekijöitään. Tulostyösköön kokoukset ja muut kalenterissa olevat menot järjestetään niin, että aikaa esimiestyöhön jää riittävästi.

Työntekijän ollessa muussa toimipisteessä kuin esimies, sopii esimies hänen kanssaan tavan raportoida työstä ja tuloksista. Esimiestyöhön kuuluvat työn ja yksilöllisen suorui-

tumisen seuraaminen. Säännölliset tilannekatsaukset riittävän usein toimivat työn ohjaamiseen, hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen. Säännöllinen yhteydenpito kasvattaa luottamusta molemmiin puolin ja mahdollistaa myös entisestään palautteen antamista.

Asioiden ollessa hyvin, hyvä energia tarttuu jokaiseen ja työt rullaavat. Jokainen kokee pärjäävänsä töissä ja työ on mielekästä. Ihannetila olisi, että jokainen menestyisi työssään ja joka päivä olisi hyvä filis.

Ylimmän johdon antama tuki esimiehille on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumisessa. Esimiestenkin tulee kokea työhyvinvointia, jotta he voivat huolehtia toisten työhyvinvoinnista. Organisaation strategia määrittää työhyvinvoinnin johtamisen ja etäjohtamisen suunnan. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen osaaminen tulee varmistaa riittävällä koulutuksella ja jatkamalla valmentavan esimiestyön harjoittelua. Koulutuksen ja tukemisen tulee olla jatkuvaa, koska etäjohtamisesta saadaan ajan saatossa lisää tutkimustietoa ja tätä kautta uusia näkökulmia.

Itse työ ja työolosuhteet ovat hyvät ja mahdollistavat ja edistävät työntekijän hyvinvointia ja kehittymistä. Työntekijällä itsellään on tietysti vastuu omasta kunnostaan, terveydestään ja kehitymisestään.

Työntekijöiden omalla vastuulla on omasta itsestään huolehtiminen niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisestakin näkökulmasta. Työntekijöiden oma aktiivisuus ja oma-aloitteisuus takaavat sen, että heidän äänensä tulee kuuluviin ja se otetaan huomioon työhyvinvointia edistettäessä. Esimies toimii työntekijöiden tukena, kannustajana ja sanansaattajana. Työntekijöiden oma-aloitteellisuus ja itseohjautuvuus edistävät heidän omaa työhyvinvointiaan, mutta myös koko tiimin ja työyhteisön työhyvinvointia.

Sinisammalen (2011) luoma työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli toimii hyvänä pohjana myös työhyvinvoinnin etäjohtamisen toiminnan kehittämiseksi. Mallin huomioimat, jatkuvassa muutoksessa olevat osatekijät (lähityöyhteisöön sisältyvät tekijät, työhön liittyvät tekijät, työntekijään liittyvät tekijät, muutosten johtaminen sekä ulkopuoliset tekijät) ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Sisäisten ja ulkoisten muutosten myötä johdon tulee hahmottaa kokonaisuuden vaikutus työhyvinvointiin ja muuttaa täten tarpeen mukaan johtamiskäytäntöjään. (Sinisammal 2011, 69–71.)

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään henkilöstökuluja vähentävänä ja tehokkuutta lisäävänä tekijänä (Ahonen ym. 2015). Työhyvinvoinnin etäjohtamisen sitominen organisaation strategiaan takaa suunnitelmallisuuden, ennakkoinnin ja perustehtävän tukemisen. Strategian toteutuessa työhyvinvoinnin etäjohtaminen on mahdollista ja onnistuu myös etäjohtamisen muodossa. (Forma ym. 2013, 33.) Strategiasidonnaisuus ja yhteiset tavoitteet lisäävät myös työyhteisölle merkityksellistä yhteishenkeä ja tiimiytymistä. Kaikki hyvinvointiin tähtäävä toiminta takaa kilpailuetua organisaatiolle, joka pyrkii digitalisaation ja liikkuvan työn mahdollisuuksien pyönteissä asiantuntijoiden sitoutumiseen, osaamisen vahvistamiseen sekä pienempien kustannusten saavuttamiseen. (Vartiainen 2008, 102.)

6.3.1 Työhyvinvointia edistävä etäjohtaja

Aineistosta nousi esiin työhyvinvointia edistävän etäjohtajan tyyppi, jonka toiminnan pohjan luovat työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisten elementtien lisäksi vuorovaikutus, arvostus ja huolenpito. Tyyppi pitää sisällään myös Sinisammalen (2011, 69–71) tilanneherkän johtamismallin avaintekijät. Työhyvinvointia edistävän etäjohtajan nähdään toimivan esimerkkinä muille. Omalla toiminnallaan ja asenteellaan hän kannustaa kaikkia kohti avointa keskustelevaa ilmapiiriä. Hänellä on töissä hyvä olla ja hän näyttää sen. Itsensä jatkuva kehittäminen ja taitojen ylläpitäminen ovat hänelle arkipäivää. Etäjohtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan myös työpaikan ulkopuolella, koska hän ymmärtää sen vaikutuksen työhön. Esimerkin voimalla hän saa työntekijät tuntemaan työnimua.

Skypellä soitan. Välillä olen yhteydessä ja kysyn "pelkästään" mitä kuuluu, aina en puhu mitään työasiaa. Näissä tilanteissa pyrin rakentamaan luottamusta ja avoimuutta.

Hänen vuorovaikutustaitonsa ovat monipuoliset ja erinomaisella tasolla. Vuorovaikutus on välitöntä ja jatkuvaa. Hänellä ei ole haasteita hyödyntää tietotekniikkaa ja olla sen avulla yhteydessä työntekijöihin. Esimerkiksi Skypen välityksellä yhteydenpito on luontevaa ja arkista. Vuorovaikutus myös kasvotusten on vaivatonta. Etäjohtajalla on aikaa työntekijöilleen. Hänellä on hyvät välit myös kollegoihinsa ja ylempään johtoon. Asioista

tiedottaminen ja sitä kautta toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus kuuluvat hänen työskentelytapansa.

Mutta kaiken avaimena pidän sitä, että koen olevani helposti lähestyttävä ja olen aidosti kiinnostunut työntekijöideni asioista.

Tavoitteeni on, ettei tilanteet pääse tulehtumaan tai kärjistymään. Varhainen puuttuminen ja heti, on tärkeää.

Hän on empaattinen ja huolehtivainen. Etäjohtajan aito kiinnostus työntekijöiden kuulumisia ja vointia kohtaan näkyy päivittäisessä toiminnassa. Hän ymmärtää ihmisten erilaisia elämäntilanteita ja niiden vaikutuksia työhön. Hän pystyy lukemaan ihmisiä ja tunnistaa helposti, jos jokin on vialla. Asioita ei ole vaikeaa ottaa puheeksi ja selvittää haasteet hyvässä hengessä. Etäjohtaja on läsnä ja helposti lähestyttävä.

Arjessa saatu palaute on itselleni arvokkainta, koska asia koskee juuri sitä hetkeä.

Mikäli päivä on ollut haastava, niin kiitän tiimiäni päivästä ja hyvästä tsemppistä. Skypen ja sähköpostin koen olevan hyviä välineitä.

Hän arvostaa työntekijöitään. Hän myös kertoo sen palautteessaan säännöllisesti. Kiitosten ja kehittämiskohteiden huomioiminen arjessa tapahtuu rakentavassa hengessä puolin ja toisin. Etäjohtaja luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille vastuuta. Hän kannustaa työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon ja antaa työntekijöille vastuuta. Hän myös tukee työntekijöitään erilaisten valintojen edessä. Hän kannustaa ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa työhön ja kehittyä siinä.

Hän ottaa huomioon työturvallisuuden ja työympäristön. Hän pitää itsensä ja työntekijät ajan tasalla mahdollisista muutoksista työturvallisuudessa. Hän huomioi aina työntekijöiden turvallisuuden muutosten edessä. Hän huolehtii, että työympäristö rauhoitetaan ja työrauha säilyy. Mikäli ongelmia ilmenee, hän tarttuu niihin ja selvittää ne nopeasti ja kestävästi.

Pyrin omalla toiminnallani myös edistämään työkuultuuria, jossa työskentelee työstään innostuneita, vuorovaikutteisia, kehittämismyönteisiä ja arvot hyvin tuntevia ja niiden mukaan työskenteleviä ihmisiä.

Sitten työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakkaat ovat tyytyväisiä, työt sujuu ja on tehokasta. Ja tiimihenki on hyvä.

Hän huolehtii työjärjestelyistä luontevasti. Jokainen työntekijä tietää, mikä heidän tehtävänsä on ja mitkä heidän tavoitteensa ovat. Etäjohtajan toiminta on oikeudenmukaista. Hän huolehtii työvuorosuunnitelmissaan jokaisen työntekijän tarpeet ja toiveet, esimerkiksi tehtävien kierrättämisen, joustavan työajan ja väliaikaisen toissijaisen työpisteen kautta. Hänellä on tarpeeksi työntekijöitä työn tehokkuuden ja tuloksen laadun takaamiseksi. Työn tekemiseen on tarpeeksi aikaa. Hän pitää huolta työyhteisön pelisäännöistä ja päivittää niitä tarvittaessa. Työergonomia-asiat ovat tärkeässä osassa työjärjestelyistä huolehdittaessa. Etäjohtaja huolehtii oman ja työntekijöiden osaamisen ylläpidosta koulutusten kautta ja järjestämällä aikaa uuden oppimisille.

Johda niin kuin haluaisit itseäsi johdettavan. Pidä palavereja, jollaisissa itsekkin viihtyisit. Tiedota asioista, jotka olisivat itsellesikin tärkeitä. Kuuntele, niin kuin haluaisit itseäsi kuunneltavan. - - Tee se, minkä lupaat. Myönnä tai pahoittele reilusti, jos jätit jotain lupaamaasi hoitamatta (esimieskin on ihminen). Pyydän palautetta toiminnastani usein. Puutu ja vaikuta asioihin, joihin voi vaikuttaa/puuttua. Älä katso sormien läpi.

6.4 Yhteenvetona tutkimustuloksista

Esimiehet näkevät työhyvinvoinnin johtamisen selkeänä osana esimiestyötään. Ymmärrys työhyvinvoinnin johtamisen merkityksestä työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta tuloksiin, motivaatioon ja sitoutumiseen on myös selkeä. Organisaatiomuutos on tuonut monen esimiehen kohdalle uuden haasteen: etäjohtamisen. Jokainen esimies toimii vähintään joskus etäesimiehenä. Aineistosta käy ilmi, että organisaatiomuutos vaikuttaa esimiesten näkemyksiin ja kokemuksiin työhyvinvoinnin etäjohtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta.

Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin etäjohtamisesta jakavat esimiehiä kahteen suuntaan. Työhyvinvoinnin etäjohtaminen voi onnistua keskeisten elementtien kautta sujuvasti. Toisaalta moniin haastekohtiin ei ole vielä löytynyt sopivaa toimintamallia, kulusta keskitietä. Tämän vuoksi hyvää työhyvinvoinnin etäjohtamista varten tehtävä kehitystyö on selkeästi vielä kesken. Tutkimustulosten kautta esimiehistä oli mahdollista löytää kahdenlaisia työhyvinvoinnin etäjohtamisen tyyppejä: ”huolenpitäjiä” ja ”luottavaisia”.

TAULUKKO 1. Huolenpitäjä vs. Luottavainen

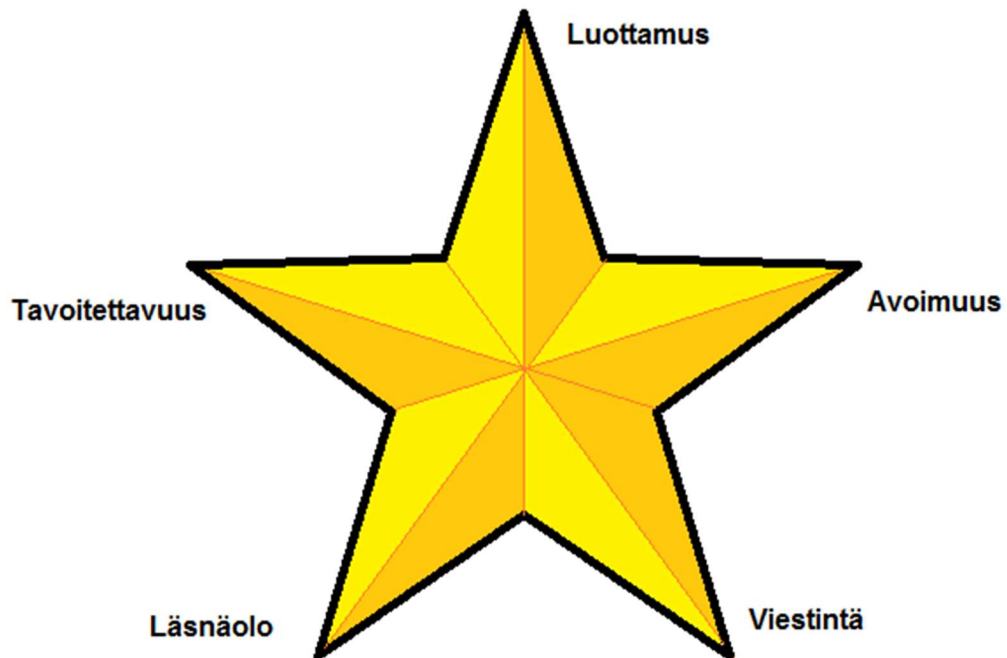
Huolenpitäjä	Luottavainen
Huoli työhyvinvoinnin etäjohtamisen toimivuudesta	Luotto työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumiseen
Huoli kiireestä ja ajan jakamisesta	Luotto työntekijöiden oma-aloitteisuuteen ja itsenäisyyteen
Huoli tiimiytymisestä	Luotto tietotekniikkaan
Huoli työntekijöihin tutustumisesta	Luotto yhteydenpitoon
Huoli tasa-arvoisuudesta	Luotto oikeudenmukaisuuteen

Keskeisimpinä tuloksina aineistosta korostuvat työhyvinvoinnin etäjohtamisen elementit. Läsnäolo, tavoitettavuus, avoimuus, viestintä ja luottamus pitävät sisällään esimiesten näkemykset onnistuvasta työhyvinvoinnin etäjohtamisesta. Elementit pitävät sisällään monenlaisia laadukkaita vuorovaikutustapoja, läpinäkyvää toimintaa, strategian tunnistamista ja toteuttamista, arvostusta, huolenpitoa sekä jatkuvaa muutosta.

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisiä elementtejä yhdistää palaute. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys tunnistetaan selkeästi osaksi työhyvinvointia, etäjohtamisen onnistumista ja toiminnan kehittämistä. Kun esimiehen, työntekijän ja ylimmän johdon välinen luottamus on korkealla, koetaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen mahdolliseksi. Palautteen vastaanottajan tulee olla tavoitettavissa, jotta palaute voidaan jakaa. Avoimuus madaltaa kynnystä antaa palautetta ja palautteesta syntyvä kehitystarve ja muutos voidaan toteuttaa yhdessä. Palautetta vastaanottaessa läsnäolo on ehdotonta, koska vain silloin palaute todella kuullaan. Rakentavan palautteen antaminen

aloittaa parhaimmillaan muutostyön kehityskohteen parantamiseksi. Muutoksen onnistuminen edellyttää aina viestintää.

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit



KUVIO 9. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit.

Työhyvinvointia edistävää etäjohtajaa kuvataan esimiehenä, joka hallitsee jo työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeiset elementit. Toimintalinjat ovat niiden mukaiset ja niiden avulla organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin päästään. Esimies on jo aiemmin hallinnut työhyvinvoinnin johtamiseen vaadittavat toimintamallit ja etäjohtamisen johtamismalli on ollut helppo omaksua sen ansiosta. Työhyvinvointia edistävän etäjohtajan ominaisuuksia kuvataan kootusti seuraavassa kuvassa:



KUVIO 10. Työhyvinvointia edistävä etäjohtaja.

Tutkimustuloksista nouseva malli hyvästä työhyvinvoinnin etäjohtajasta myötäilee myös aiempien tutkimusten tutkimustuloksia (esim. Lamminen 2013, Keskiväli 2013). Hyvä johtaminen pitää sisällään samoja piirteitä ja toimintatapoja työpaikasta riippumatta: hyvät vuorovaikutustaidot, jatkuva tiedottaminen, huolenpito, läsnäolo, ajan antaminen ja kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan. Sekä työntekijöiden, asiantuntijoiden että esimiesten näkemykset ovat yhtenäiset. Ne piirteet, joita aiemmissa tutkimuksissa työntekijöiltäkin kysyttäessä pidettiin vähemmän toivottuina esimiehen toiminnassa, näkyvät myös tämän tutkimuksen tuloksissa esimiesten näkemyksissä. Liika kiire, työntekijöiden toiveiden huomiotta jättäminen, työntekijöiden osallistamatta jättäminen työn kehittämisessä ja esimiehen sosiaalinen kaukaisuus koetaan ennemmin vähentävän työhyvinvointia kuin kasvattavan tunnetta työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiskohteet löytyvät työjärjestelyjen ja aikataulujen, osaamisen, palautteen antamisen ja esimiehille annettavan tuen parista. Kehittämiskohteiden huomioiminen ja niiden parantaminen edellyttävät kokonaistilanteen hahmotamista: kuinka esimiehen toiminta näyttäytyy ja kuinka toiminta vaikuttaa etäjohtedta viin työntekijöihin. Myös esimiehen osaamisen tulee olla riittävällä tasolla, jotta työhyvinvoinnin etäjohtaminen voi onnistua. Organisaatiomuutoksen jälkeiseen, muutosten vaikiintumisen aikaan esimiesten saama tuki toisiltaan sekä ylimmältä johdolta takaavat esimiesten omaa työhyvinvointia. Tuen merkitys on suurempi nyt kuin mitä se tulee olemaan myöhemmin, kun muutoksen jäljet tasaantuvat.

Työhyvinvoinnin etäjohtamista tulee kehittää varsinkin aikataulujen ja työjärjestelyjen kannalta. Esimiesten aikataulut ovat kiireiset ja kalenterit ovat täynnä. Työntekijöiden mahdollisuudet saada esimieheen yhteyttä ovat rajalliset. Esimiehetkään eivät ehdi säännöllisesti ottaa yhteyttä työntekijöihin. Ajan antamiseen liittyen haasteena ovat myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähäisyys. Niin esimiehet kuin työntekijätkin kaipaavat toistensa näkemistä ja konkreettista kohtaamista. Tapaamiset helpottavat myös esimiesten ja työntekijöiden toistensa tuntemista, rakentavaa keskustelua sekä palautteen jakamista. Nämä tilanteet puolestaan kasvattavat luottamusta ihmisten välillä.

Kehitystyötä tulee myös sen tehdä palautteen antamiseen ja sen saamiseen liittyen. Palautteen määrät tulee saada kasvuun. Palaute mahdollistaa epäkohtien tunnistamisen ja toiminnan monipuolisen sekä pidempikantoisen kehittämisen. Esimiehet tarvitsevat tukea niin toisiltaan kuin myös koko organisaatiolta. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen tehtävänänsä valmistautuminen ja siinä onnistuminen edellyttää työhyvinvoinnin etäjohtamisen yleistyessä jatkuvaa dialogia ja laadukasta vuorovaikutusta organisaation sisällä. Myös palaute on merkityksellisessä osassa tuen jakamisessa.

TAULUKKO 2. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet Kelassa

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen Kelassa	
Mahdollisuudet	Haasteet
Työntekijän toiveisiin vastaaminen	Työjärjestelyt ja aika
Lähityöyhteisö voimavarana	Tiimiytyminen
Uudet vuorovaikutustavat	Työntekijään tutustuminen
Tietotekniikan hyödyntäminen	Yhteydenpito
Palautteen lisääminen	Palautteen saaminen ja antaminen
Työntekijän itsenäisyys	Luottamuksen kasvattaminen
Työntekijän kasvava vastuu -> sitoutuminen	Osaaminen ja valmius etäjohtamiseen
Vertaistuki	Riittävä tuki
Tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeys	Etäjohtamiseen tottuminen
Säästöt toimipaikkakuluissa	Ennakkovalmistautuminen
Jaksamisen lisääminen työjärjestelyin	Paineet tavoitettavuudesta

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen on vielä alkutaipaleellaan ja vaatii totuttelua sekä vakiinnuttamista. Työn johtaminen etänä on esimiehille nyt arkipäivää. Etäältä työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin liittyvät ja vaikuttavat tekijät voivat olla vaikeita huomata. Itse työn johtaminen etäältä koetaan tutummaksi työtehtäväalueeksi kuin työhyvinvoinnin etäjohtaminen. Työntekijöiden tunteminen ja erityisesti työhyvinvoinnin etäjohtamista

vaativien tilanteiden tunnistaminen vaativat esimiehiltä oman osaamisen lisäämistä. Onnistuneiden työjärjestelyjen kautta esimiehet saavat enemmän aikaa työhyvinvoinnin johtamiselle, yhteydenpitoon työntekijöiden kanssa, palautteiden käsittelymiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa esiin nostetaan usein kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen liittyvät reliabelius (tulosten toistettavuuden todentaminen) ja validius (tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuus). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat vaikeita todeta, koska tutkimuksen kohteet voivat olla ainutlaatuisia. Tutkimuksen validiutta tuleekin arvioida kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat: tutkimuksen paikat, henkilöt, aineistonkeruumenetelmät, olosuhteet, ja tutkijan oma itsearviointi. Mitä tarkemmin nämä asiat selvitetään, sitä luotettavampana kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää. (Hirsjärvi ym. 2014, 231–232.) Tämän tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat on kuvattu tässä raportissa selkeästi ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkijan oma itsearviointia on tapahtunut jatkuvasti tutkimusprosessin aikana ja itsearvioinnista on kirjattu tähän kappaleeseen.

Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia ei voi eritellä toisistaan erillisiksi vaiheiksi. Tutkijan täytyy pystyä samanaikaisesti pohtimaan ratkaisuja, ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja perustelemaan koko tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija itse toimii keskeisenä työvälineenä tutkimuksessa ja samalla koko tutkimusprosessin luotettavuuden kriteerinä. Laadulliset tutkimukset sisältävät paljon tutkijan omaa pohdintaa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ongelmaksi voi nousta esimerkiksi toisenlaiseen tutkimukseen tarkoitettu käsitteistö ja sanasto. Joidenkin tutkijoiden mielestä ”perinteiset” validiteetti ja reliabiliteetti eivät tämän vuoksi sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteluiksi, vaan käsitteistöä on muutettava. Tutkimuksen *uskottavuutta* lisää, kun tutkija tarkistaa omien tulkintojensa vastaavuutta tutkittavilta. Haasteen voi kuitenkin aiheuttaa tutkittavien oma sokeus tilanteelle tai kokemukselle. Tutkimustulosten *siirrettävyys* pitäisi olla mahdollista tietyin ehdoin. Tutkimuksen *varmuutta* lisätään tutkijan ennakko-oletuksilla. *Vahvistuvuus* puolestaan tulee siitä, kun tutkimuksen tulokset vastaavat muiden tutkimusten samankaltaisia tuloksia. (Eskola & Suoranta 2008, 208–212.)

Tähän tutkimukseen kerättyä aineistoa on verrattu niin aiempaan tutkimusaineistoon ja kirjallisuuteen kuin myös tutkijan omiin tulkintoihin. Myös tutkijan omat ennakko-oletukset on huomioitu tutkimuksen pohdinnassa. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista, tietyin ehdoin. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia muiden vastaavien aiheesta tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Kriittisesti tutkimusprosessia tarkasteltuna vahvistui ajatus siitä, että aineistonkeräämiseen käytetty kyselylomake olisi tullut suunnitella vielä perusteellisemmin ennen kyselyn toteuttamista. Kysymystenasettelu on tärkeä vaihe kysymyksiä mietittäessä. Kysymykset voidaan ymmärtää eri tavoin ja silloin vastauksetkin ovat sen mukaisesti erilaisia. Koen kuitenkin onnistuneeni kyselylomakkeen kysymysten kanssa hyvin.

Tutkimusta arvioitaessa taustalta löytyy kysymys tutkimuksen väitteiden perusteltavuuteen ja totuudenmukaisuuteen liittyen. Luotettavuutta voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta: realistisesta, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan tai kritiikin näkökulmasta. Realistisessa luotettavuuden näkökulmassa todetaan, kuinka pätevästi tekstissä kuvataan aineiston kohdetta. Aineiston ja siitä tehtävien päätelmien luotettavuuden erottaminen tulee huomioida. Tutkimuksen vaiheet, aineistonkeräys ja sen jälkeiset tapahtumat tulisi kertoa mahdollisimman tarkasti. Näkökulma jaetaan sisäiseen (teoreettisen ja käsitteellisen määrittelyn sopusointu) ja ulkoiseen (tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välinen suhde ja sen pätevyys) validiteettiin. Näkökulmaan kuuluu myös reliabiliteetti (aineiston tulkinta on reliaabeli, kun se ei sisällä ristiriitoja). (Eskola & Suoranta 2008, 212–213.)

Tutkijan tulee olla luotettava. Tutkimukseen osallistuvien tulee pystyä luottamaan siihen, että heille kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista rehellisesti ja että he pysyvät anonyymeina. Tutkijan pitää myös pyrkiä objektiivisuuteen tutkimuksessaan. Vaikkei se olekaan täydellisesti mahdollista, tulee tutkijan tiedostaa omat ennakko-oletuksensa ja pyrkiä toimimaan niin, etteivät ne vaikuta tutkimukseen. (Saarana-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös sillä, että tutkija itse tunnisti omat ennakko-oletuksensa niin tutkimusympäristöä kuin tutkimusaihettakin kohtaan. Tutkimuksen tekeminen omaan työympäristöön aiheutti sen, että ennakko-oletuksia saattoi olla hyvinkin paljon. Tuttuus aiheutti haasteen juuri tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkijana omien ennakkotietojen, ennakkoasenteiden ja ennakko-oletusten jättäminen taka-alalle tuli muistaa jatkuvasti ja omia ajatuksia tuli kyseenalaistaa. Toimintaympäristön tuttuus

nosti aluksi myös pohdintaa siitä, kuinka tutkimuskohteesta pystyy eriytymään ja etään-
tymään tarpeeksi tutkimuksen ajaksi. Teoreettiseen viitekehykseen työhyvinvoinnista ja
työhyvinvoinnin etäjohtamisesta sekä työhyvinvointiin liittyvästä lainsäädännöstä ja
aiempiin tutkimuksiin perehdyttyäni pystyin kuitenkin tarkastelemaan tutkimuskohdetta
teoreettisen tiedon kautta neutraalisti. Tutkimusympäristön tuttuus tutkijalle tuli muistaa
koko tutkimusprosessin ajan. Mitään ei tullut pitää itsestäänselvyytenä. Mielestäni tämä
tiedostaminen vahvisti asemaani tutkijana työskentelyn aikana.

7.1.1 Tutkimusetiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on määritellyt hyvän tieteellisen käytännön
edellytykset ja keskeiset lähtökohdat. Jokainen tutkija on vastuussa käytäntöjen
tiedostamisesta ja niiden käyttämisestä. Jotta tieteellinen tutkimus voi olla luotettava, eet-
tisesti hyväksyttävä ja uskottava, tulee seuraavat asiat olla huomioituina.

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioin-
nissa.
2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutki-
muksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta
ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.
3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella
tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää
työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat
heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutki-
muksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.
4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syn-
tyneet tietoaaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimus-
ten edellyttämällä tavalla
5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eetti-
nen ennakoarviointi on tehty.
6. Tutkimushankkeessa tai tutkimusryhmässä sovitaan ennen tutkimuksen
aloittamista tai tutkijoiden rekrytointia kaikkien osapuolten – niin työnan-
tajan, vastuullisen tutkijan (principal investigator) kuin ryhmän jäsenten –
oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä ai-
neistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien
osapuolten hyväksymällä tavalla. Tutkimuksen edetessä sopimuksia voi-
daan tarkentaa.
7. Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset
muut sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistu-
ville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.

8. Tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä.
9. Tutkimusorganisaatioissa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset.

(Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.)

Yhteiskuntatiede tutkii muun muassa tutkimusta toimintana ja yhteiskunnallisena instituutiona. Tutkimuksen kohde reagoi, kun siitä sanotaan jotain. Eettiset kysymykset teorian rakentamisesta, kysymysten asettelusta, raportoinnista sekä tutkimuksen käytön valvonnasta ovat olennaisia pohdittavia asioita. Tulee pohtia tiedon tarpeellisuutta, tietoa saavaa tahoa sekä hyväksyttäviä tapoja soveltaa tietoa. Kohteen reagointi haastaa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkijan tulee muistaa, että tutkimus voidaan aina joko ymmärtää väärin tai sitä voidaan käyttää väärin. ”Riittää, että tarpeeksi monet yksilöt tai organisaatiot ottavat jonkin ilmiön tai tilanteen määrittelyn todesta. - - Ongelmallista tässä on se, että totuus ei välttämättä johda oikeaan eikä virheellinen tieto väärään. Tutkija ei siten voi hakea etiikalleen pettämätöntä turvaa tieteellisen tutkimuksen pelisäännöistä.” (Alasuutari 2005, 23–24.)

Tätä tutkimustyötä tehdessä toimittiin rehellisesti ja yleistä huolellisuutta noudattaen. Tutkimuslupa pyydettiin ajoissa ennen aineiston keräämistä. Aineiston tallentamisesta vastasi Kelan sisäinen tutkimusosasto, jonka luotettavuus on merkittävä. Tulosten tallentaminen tutkijan toimesta tapahtui suojattuun tietokoneeseen, joka on vain tutkijan omassa käytössä. Tutkimus ja sen tulokset esitettiin totuudenmukaisina eikä tietoja vääristelty. Tutkimusvalinnat on perusteltu tutkimuksessa. Tutkimusprosessin aikaiset tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat olleet kriteerit täyttäviä sekä eettisesti oikeita valintoja. Plagiointia ei ole tehty. Jokainen tutkimukseen hyödynnetty lähde on saanut arvoisensa maininnan tässä tutkimuksessa. Tämä tutkimus on pyritty tekemään sellaisella tarkkuudella, että tutkimus ja sen tulokset ymmärretään oikein ja väärinkäyttö olisi erittäin vaikeaa.

Varsinkin tiedonhankintatapojen ja koejärjestelyiden kohdalla tulee huomioida ihmisen kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla yksilön vapaaehtoinen valinta. Tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta tulee antaa osallistujille tarpeeksi tietoa etukäteen. Myös riskeistä on kerrottava. Suostumus osallistumisesta tulee pyytää. Myös

kaikenlainen epärehellisyys, esimerkiksi muiden kirjoittamien tekstien plagiointi, viite-merkintöjen poisjättäminen, tulosten vääristäminen ja harhaanjohtava raportointi ovat epäeettistä tutkimustoimintaa. Internet tuo oman haasteensa tutkimusetiikkaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 25–27.)

Tähän tutkimukseen osallistuneet ryhmä- ja tiimipäälliköt ovat tehneet päätöksen osallistumisestaan itse ja vapaaehtoisesti. Tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja käyttötarkoituksista on annettu tarpeeksi tietoa etukäteen. Tutkija on ollut myös tavoitettavissa koko aineistonkeruun ja tutkimuksen tekemisen ajan, mahdollisten lisätietojen antamisen vuoksi. Henkilökohtaisen kyselylinkin mukana on lähtenyt saatekirje (Liite 1) jokaiselle esimiehelle. Saatekirjeen lukemista ja kyselyyn sen jälkeen vastaamista voidaan pitää luotettavana suostumuksena tutkimukseen osallistumisesta ja vastausten hyödyntämisestä tutkimukseen.

Tähän tutkimukseen on hyödynnetty verkosta löytyviä lähteitä. Kaikki lähteet on merkitty ohjeistuksen mukaisesti tutkimusraporttiin, tekstiin ja kuviin. Lähdekriittisyyden vuoksi verkosta löytyneet lähteet ja niiden todenperäisyys on selvitetty ja tarkoin harkittu ennen kuin lähteitä on päätetty ottaa mukaan tähän tutkimukseen. Internet on toiminut myös tutkimusaineiston välittämisen työkaluna Kelan tutkimusosaston ja tutkijan välillä. Tietojen siirrot on tehty suojattujen verkkoyhteyksien kautta, joten tietovuotoa siirtotapahtumissa ei voida pitää todennäköisenä.

7.2 Pohdinta

Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehillä on monenlaisia kokemuksia työhyvinvoinnin etäjohtamisesta. Kokemukset ovat jokaisella omanlaisiaan ja yksilöiden kokemukset eroavat paljonkin toisistaan. Toiset puhuvat työhyvinvoinnin etäjohtamisen puolesta, toiset eivät ole vakuuttuneita tehtävänosan hyödyistä ja onnistumisesta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että jokainen esimies tunnistaa työhyvinvoinnin etäjohtamisen osaksi omaa esimiestyötään. Työhyvinvoinnin etäjohtamista pidetään merkityksellisenä tehtävänä. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumisen ymmärretään vaikuttavan suoraan työntekijöiden tehokkuuteen ja työssä viihtymiseen.

Tutkimustulokset eivät erottele toisistaan esimiehiä, jotka ovat tehneet pitkään etäjohtamista ja jotka ovat vasta-alkajia. Tämän vuoksi tuloksista ei voi myöskään erotella mahdollista alun muutosvastarintaa ja totuttelua uudenmuotoiseen johtamistyöhön tai konkareiden tottuneisuutta työtehtävää kohtaan. Ei ole varmaa, koetaanko työhyvinvoinnin etäjohtaminen tuntemattomaksi tehtäväksi vai epäilläkö sen hyötyjä kokemuksen kautta. Myöskin persoonallisuuserot tulee huomioida, koska toisille etäjohtaminen voi olla mielisampi työmuoto kuin toisille, kokemuksesta tai tottumuksista huolimatta. Kun joku kokee esimerkiksi tutustuvansa ihmisiin helposti harvemmin käytävien puheluiden kautta, voi toinen tarvita tuttuuden tunteen saavuttamiseen katsekontaktia, eleiden tulkitsemista ja pidempiä keskusteluja.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa ja teoriakirjallisuudessa (mm. Tarkkonen 2012, Hyppänen 2013), myös tämä tutkimus vahvistaa näkemystä työhyvinvoinnin johtamisesta selkeänä esimiestyön osana. Kelassa työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa esimiestehtävää. Työhyvinvoinnin johtamista ei tule eritellä esimiestyöstä, vaan se kuuluu jokapäiväiseen toimintaan ja kaikki esimiestyö tähtää töiden sujumisen ohella myös työhyvinvointiin. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä, edistäjänä ja parantajana on merkittävä. Samalla painotetaan koko organisaation ja työntekijän vastuuta yksilönä. Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen tavoite ja etu. Työhyvinvoinnista puhutaan ja siitä huolehditaan Kelassa erilaisin toimenpitein, joten aihealue on kaikille tuttu. Työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä tukevat Kelan työhyvinvointisuunnitelmat, erilaiset esimiesten ohjeistot sekä työhyvinvoinnin omat sisäiset intrasivut (Kansaneläkelaitos 2017).

Organisaation sisäistä materiaalia on paljon ja se on helposti saatavilla. Tämä voi aiheuttaa pohdintaa siitä, onko tieto siirtynyt kokonaisuudessaan myös käytäntöön kaikilla esimiehillä. Ulkoa on helppo opetella erilaisten suunnitelmien tekstit, mutta soveltaminen käytäntöön edellyttää jokaisen omaa päättelykykyä, tahtoa ja toimintaa oman ryhmän ja tiimin parhaaksi. Käytäntöön edellytetään myös tilanneälyä ja ihmisten tuntemista, jotta omalle ryhmälle ja tiimille sopivin tapa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen löytyy.

Työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen työtä ajatellen on esimiesten keskuudessa selkeä. Myös siviilielämä ja vapaa-aika vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointia halutaan ylläpitää ja kasvattaa, jotta työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset olisivat en-

tistä suuremmat. Etätyö nähdään työhyvinvoinnin määrää kasvattavana ja mahdollistavana niille, joita esimerkiksi työskentelypaikan ja kodin läheisyys auttaa siviilielämän järjestelyissä. Työntekijän voidessa itse vaikuttaa työskentelypaikkaansa ja esimerkiksi työmatkoihin käytettävään aikaan, voi hän paremmin kokonaisvaltaisesti. Hyvinvointi näkyy sekä työssä että vapaa-ajalla. Tämä edellyttää esimieheltä huolenpitoa työntekijöitä kohtaan ja kaikkien osapuolten välistä luottamusta, yhteisistä asioista sopimista ja yhteydenpitoa.

Esimiesten valmentavan johtamisen työskentelymalli ohjaa esimiehiä kohti palvelevaa johtamista: he ovat työntekijöitä varten työssä, he huolehtivat työntekijöiden toiveista ja hyvinvoinnista. Valmentavaan johtamiseen liitetään perinteisesti työntekijän ja esimiehen välinen tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19; 43–44). Etäjohtaminen tuo valmentavaan johtamiseen kuitenkin uudenlaista suuntaa. Valmentavalla johtamismallilla voidaan myös mahdollistaa työntekijän maantieteellinen etäännyminen, kun työntekijälle annetaan enemmän vastuuta omasta tekemisestä. Tämä muuttaa käsitystä valmentavaan johtamiseen tarvittavasta, tiiviin vuorovaikutuksen mallista. Etäällä johdettavaan vuorovaikutus tapahtuu mahdollisesti harvemmin ja suunnitellusti, koska esimies ja työntekijä eivät kohtaa toisiaan kesken työpäivän sattumanvaraisesti. Valmentava johtaminen mahdollistaa tästä huolimatta työhyvinvoinnin etäjohtamisen.

Tutustumisen kannalta esimiehet kokevat tärkeäksi nähdä työntekijöitään kasvokkain edes joskus. He huolehtivat myös tiimiytymisen onnistumisesta. Toiseen tutustuminen ja toisen riittävä tunteminen voivat olla täysin erilainen kokemus kasvokkain kuin vain verkon, äänen ja kameran välityksellä. Työyhteisöstä saatavan tuen kannalta tärkeää on myös esimiehen ja ylemmän johdon välinen, säännöllinen kohtaaminen. Tapaamiset ja yhteisen ajan järjestäminen ovat kuitenkin haaste koko organisaation tasolla. Se edellyttää kaikilta esimiehiltä matkustamista ja joustavuutta työpäivien venymisten suhteen. Isomman haasteen se asettaa työtilojen sekä kustannusten suhteen koko organisaatiolle.

Asiat eivät ole yksinkertaisia. Etätyön mahdollistaminen koettiin esimiesten näkökulmasta tärkeäksi ja ehdottomasti työhyvinvointia kasvattavaksi. Toisaalta samalla pohdittiin tiimiytymisen haasteita, kun ryhmä tai tiimi on hajautettuna ympäri maakuntia. Tiimiytymiseen johtavat toimintamallit ja työvälineet tulee olla sillä tasolla, että niitä on mahdollista hyödyntää pelkästään sähköisesti. Vastuu ei ole vain esimiehellä, vaan myös

jokaisen ryhmäläisen ja tiimiläisen tulee ottaa vastuu tiimiytymisen edesauttamisesta ja ylläpitämisestä. Kaikkien osallistuminen ja osallistaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Myös perinteisen tiimiytymisen mallin merkitystä tulee pohtia: onko oma tiimi tärkein oman työhyvinvoinnin ylläpitäjä ja kasvattaja, vai onko enemmänkin päivittäinen ympärillä oleva työyhteisö merkityksellinen työhyvinvoinnin kannalta.

Taloudellisesta näkökulmasta pohdittuna työhyvinvoinnin etäjohtaminen voi toimia tärkeässä roolissa säästötoimenpiteitä mietittäessä. Onnistuessaan työhyvinvoinnin etäjohtaminen vähentää organisaation henkilöstökustannuksia, kuten toimipaikkakuluja, matkustamiskuluja sekä työterveyshuollon kuluja. Myös ajan antaminen, etäjohtamiseen totuminen ja toimintamallien yhteinen kehittäminen sekä vakiintuminen käytäntöön vähentää kustannuksia entisestään. Muutosvaiheen toiminnot ja kustannukset ovat erilaisia, kuin mitä ne myöhemmin ovat, kun työhyvinvoinnin etäjohtamisen malli vakiintuu. Toimihenkilöiden ottaminen mukaan pohtimaan järkeviä säästökohteita voi tuoda uutta näkökulmaa organisaation säästötoimenpiteisiin. Työhyvinvoinnin etäjohtaminen ei kuitenkaan tähtää päätavoitteenaan säästöihin. Sen tulee mahdollistaa entistäkin parempaa voimtia työssä.

Muutosta itse prosessina ei pidetä esimiesten keskuudessa haasteena. Ymmärrys läpivietyjen muutosten aiheuttamista parannuksista on selkeä. Kuitenkin muutoksista aiheutuvat kipuilut parhaan toimintamallin löytämisessä hankaloittavat työtä ja työhyvinvoinnin johtamista. Etäältä johtaminen tuo entiseen nähden uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen ja jatkuvien muutosten keskelle. Ylemmän johdon antama tuki auttaa esimiehiä löytämään nopeammin strategiaan ja organisaation yleisiin toimintamalleihin sopivat uudet, omat toimintatapansa. Palautteen jakaminen puolin ja toisin säännöllisesti auttaa hyvien uusien toimintamallien jakamista useammalle ja nopeuttaa niiden käyttöönottoa.

Sisäisen yhteydenpidon, viestinnän ja monimuotoisen vuorovaikutuksen merkitys on valtava työhyvinvoinnin etäjohtamista tehtäessä. Esimiehellä tulee olla jatkuvasti tieto ja tuntemus työntekijän tilasta ja kuulumisista. Yhteydenpidon tulee olla säännöllistä ja riittävän tiheää. Myös viestinnän laadulla on erityinen merkitys: esimiehen tyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden mielialaan ja toimintaan. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja aitoa keskustelua synnyttävää. Työtehtäväroolit eivät saa estää rakentavan dialogin käy-

mistä organisaation sisällä. Uusien työntekijöiden kohdalla kasvokkain tapahtuva tutustumisjakso on hyvä ja toimiva tapa aloittaa luottamuksen rakentaminen. Perehdytettäessä esimies voi olla konkreettisesti läsnä työntekijän tutustuessa organisaation ja työyhteisön tapoihin. Samalla molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan ja yhteistyö jatkuu helposti perehdytysjakson päätyttyäkin. Tällöin työntekijälle ei tarvitse opettaa myöhemmin erikseen, kuinka vastaisuudessa esimieheen voi tai tulee olla yhteydessä. Uutena tulleen työntekijän tuoreilla näkökannoilla on myös arvoa organisaation toimintamallien kehittämistyössä.

Palautteen saaminen työntekijöiltä koettiin esimiesten keskuudessa vähäiseksi. Joidenkin kertoman mukaan palautetta ei jaettu ollenkaan, jotkut kertoivat saavansa mielestään riittävästi palautetta. Aineistosta ei käynyt tarkasti ilmi, kuinka usein ja monipuolisesti esimiehet itse antavat tai pyytävät palautetta. Valmentavan johtamisen malliin kuuluu palautteen antaminen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44), joten palautteeseen liittyvät keskustelut ovat todennäköisesti yleisiä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työntekijätkin ovat omaksuneet etätyöhön liittyvät työvälineet kuten Skype for Businessin jokapäiväiseksi työvälineekseen. Työntekijöitä tulee rohkaista jatkuvaan yhteydenpitoon matalalla kynnyksellä. Työntekijän vastuuttamisen lisäksi esimiehet voivat ottaa käyttöön säännöllisten kuulumiskyselykierrosten tekemisen itselle sopivimmalla yhteydenpitotavalla. Esimiehen näyttämä kiinnostus työntekijöiden ajatuksia ja kuulumisia kohtaan kasvattaa työntekijänkin halua jakaa näkemyksiään entistä enemmän esimiehen kanssa. Tällöin myös palautteet tulevat sanotuiksi ääneen helpommin esimiehelle saakka. Näin rakentuu hyvä pohja luontevalle dialogille.

Kehityskohteista keskustelemisen lisäksi esimiehen ääneen sanoma kiitos työntekijälle on tärkeää. Onnistumisen tunne ja sen huomioiminen lisää työntekijän hyvää mieltä ja sitä kautta työhyvinvointia. Kehitettävien asioiden ohella on syytä pysähtyä huomioimaan työntekijän ja tiimin onnistumiset, koska onnistumisista opitaan samalla tavalla kuin epäonnistumisistakin. Kiitosten ääneen sanominen rohkaisee työntekijää antamaan palautetta myös esimiehelle.

Skype for Business on pääsääntöisesti suuressa käytössä työpäivien aikana. Ohjelmiston kaikkia yhteydenpito-ominaisuuksia on kokeiltu ja moni niistä on päivittäisessä käytössä, kuten puhelut ja pikaviestitoiminto. Asiakkaille kehitetään ja tarjotaan jatkuvasti uusia

virtuaalisia asiointitapoja ja mahdollistetaan teknologian käytön kautta monipuoliset palvelukanavat (Kansaneläkelaitos 2016). Organisaation sisäisten palveluiden monipuolistaminen ja mahdollistaminen ovat myös tärkeitä kehittämiskohteita. Herää kysymys, voisiko Skypen avulla madaltaa entisestään kynnystä organisaation sisäiseen yhteydenpitoon, tai voisiko jokin muu virtuaalinen ohjelmisto tarjota työhyvinvoinnin etäjohtamiseen uusia työkaluja.

Kelassa kaikki työntekijät tekevät töitä tietokoneen ja erilaisten ohjelmistojen kanssa. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että uuden ohjelman käyttämään oppiminen olisi mutkaton. Varsinkin vanhempien työntekijöiden kohdalla yhteydenpito virtuaalisesti saattaa olla haastavaa. Lisäksi, vaikka ohjelmistoja osaa käyttää, ei niiden käyttäminen yhteydenpitovälineenä tunnu välttämättä monestakaan luonteelta, ikään katsomatta. Esimiesten huoli etäjohtettavistaan ja halu nähdä työntekijöitä kasvotusten on täten aiheellinen.

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen toimii onnistuessaan kilpailuetuna, kun organisaatiot ottavat toisistaan mittaa työntekijämarkkinoilla. Työntekijän valinnanmahdollisuus työpisteensä suhteen voi olla tärkeimpiä valintakriteereitä työnantajaa valittaessa. Tällöin työntekijä ei lähtökohtaisesti pidä etäjohtamista ongelmallisena johtamismuotona. Esimiesten huoli työhyvinvoinnin etäjohtamisesta nousee heidän omista kokemuksistaan ja työntekijöiden jakamista kokemuksista, joten huolet toki kertovat kehittämistarpeesta. Etäjohtaminen voidaan kuitenkin nähdä tulevaisuudessa yhtenä eniten käytetyistä johtamismalleista.

Työhyvinvoinnin etäjohtamista on pidetty selkeänä osana ryhmä- ja tiimipäälliköiden työtehtävää. Tehtävään ei olla välttämättä valmistauduttu riittävästi esimerkiksi erillisillä koulutuksilla ja keskusteluilla. Työtehtävän haastavuus on voinut tulla monelle esimiehelle yllätyksenä organisaatiomuutoksen myötä. Tuloksista kävi ilmi, että osa esimiehistä pitää työhyvinvoinnin etäjohtamista normaalina tehtävänä muiden joukossa. Osa esimiehistä puolestaan ei koe työhyvinvoinnin etäjohtamista järkevänä tai ei usko työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumiseen. Jos kyseiseen tehtävänosaan valmistautuminen ja organisaatiosta saatu tuki ovat jääneet vähäiseksi, siitä on voinut aiheutua vastarintaa ja epäuskoa tehtävää kohtaan. Herää kysymys työhyvinvoinnin etäjohtamiseen tarvittavasta organisaation ulkopuolisesta tuesta: tarvitsevatko esimiehet Kelan ulkopuolelta tulevaa, viestinnän ammattilaisen neuvontaa ja ohjausta etäjohtamiseen.

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen mahdollistaa kuin positiivisen pakon edessä uudenlais-
ten vuorovaikutustaitojen ja luottamuksen harjoittelua. Koska muutos organisaatiossa ja
työntekijöiden ryhmä- ja tiimitasolla on ollut tiedossa paljon ennen muutosten toteutta-
mista, herää kysymys ennakkoon valmistautumisen onnistumisesta. Onko esimiehille
kerrottu etäjohtamisen mallista ja hyvistä käytännöistä tarpeeksi? Onko heitä kuultu huo-
lista, joita työhyvinvoinnin etäjohtaminen on aiheuttanut? Entä työntekijät, olisiko työn-
tekijöitä tullut jotenkin valmistaa etäjohtamiseen etukäteen? Monille etäjohtaminen voi
aluksi kuulostaa yksinkertaiselta asialta, mutta kun etäältä tulee huomioida kaikki johta-
misen osa-alueet ja työhyvinvoinnin kokonaisuus, muuttuu asia monimutkaisemmaksi.
Uuden edessä kaikkien osapuolten tulee opetella uusia tapoja, käydä rakentavaa keskus-
telua, pitää yhteyttä, olla lähestyttävissä, luottaa yhteistyöhön ja toimia läpinäkyvästi.
Muutos vie aikaa ja tutkimuksen aikana siirtymä työhyvinvoinnin etäjohtamiseen oli mo-
nin paikoin uusi asia kohdeorganisaatiossa. Käytännöt eivät ole vielä vakiintuneet ja uusia
haasteita tulee eteen edelleen. Myös näihin asioihin organisaation ulkopuolinen viestin-
nän ammattilainen voi tarttua ja olla avuksi.

Toisaalta moni esimies on toiminut työhyvinvoinnin etäjohtajana jo aiemminkin. Moni
on löytänyt itselleen ja ryhmälleen tai tiimilleen sopivat tavat toimia, vaikka esimies on-
kin kauempana. Etäjohtamisesta on myös löydetty jo tähän mennessä paljon hyvää ja työ-
hyvinvointia lisäävää. Kehitystyötä yhdessä koko organisaation kanssa tulee edelleen jat-
kaa. Onnistunut työhyvinvoinnin etäjohtaminen lisää merkittävästi työntekijöiden työhy-
vinvointia.

7.3 Tulevaisuuden tutkimuskohteet

Tutkimusprosessin aikana – niin muita tutkimuksia lukiessa kuin omaa tutkimusta teh-
dessä – esiin nousi paljon lisää kysymyksiä työhyvinvoinnin johtamiseen ja erityisesti
työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyen. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa etäjohtami-
nen näin suuressa mittakaavassa on vielä melko tuore ilmiö, joten tutkimuksen voisi ai-
nakin osittain uusia myöhemmin ja selvittää kuinka kokemukset ovat kehittyneet. Työ-
hyvinvoinnin etäjohtamisen kokemukset ja hyvät toimintamallit esimerkiksi viiden -
kymmenen vuoden kokemuksen jälkeen kiinnostavat.

Työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu paljon työntekijöiden näkökulmasta. Esimiesten näkemykset ja kokemukset ovat edustettuna pienemmissä määrin tutkimuksissa. Laajempaa esimiesten näkökulman esiin tuomista ja esimiesten oman työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmaa toivon jonkun vielä tutkivan tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aaltola J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Uudistettu 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen G. 2012. Well-being at work - the world's next megatrend? African Newsletter on Occupational Health and Safety. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Ahonen G., Aura O., Ilmarinen J. & Hussi T. 2015. Strategic Management of well-being at work. Luettu 2.7.2016. <http://niva.org/strategic-management-of-well-being-at-work/>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Riika: InPrint.

Albertsen K., Kauppinen K., Grimsø A., Sørensen B.A., Rafnsdóttir G.L. & Tómannson K. 2007. Working time arrangements and social consequences – What do we know? TemaNord 2007:607. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Amabile T. & Kramer S. 2011. Do Happier People Work Harder? Luettu 30.8.2016. http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=1

Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Tutkimuksen kustantajat: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo, yhteistyössä Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy. Helsinki.

Aura O. & Saarikoski V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Helsinki: Kirjapaino Miktor/Vammalan kirjapaino Oy.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2006. Interaction of Job Disamenities, Job Satisfaction, and Sickness Absences: Evidence From a Representative Sample of Finnish Workers. Työpapereita 224. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Eloranta, V. 2008. Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Forma P., Kaartinen R. & Pekka T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstön rooli kunta-alalla. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2013.

Fried, J. & Hansson D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ.

Hammersley, M. 2013. What is Qualitative Research? United Kingdom: Bloomsbury.

Heiskanen, A. 2013. Läpimurto – taltuta tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Huoponen, K. 2013. Johda itseäsi – Jaks paremmin työssä ja vapaalla. Luettu 20.1.2017. <http://parempaaelamaa.org/2013/10/03/johda-itseasi/>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ilmarinen. 2013. Johda itseäsi – Jaks paremmin. Luettu 21.1.2017. <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>

Kansaneläkelaitos. 2016.

Kansaneläkelaitos. 2016a. Kohti ammattimaista ja valmentavaa johtamista. Julkaistu 2.5.2016. Luettu 3.1.2017. Saatavissa Kelan sisäisillä verkkosivuilla.

Keskiväli T. 2013. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina: Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto. Pro Gradu –tutkielma.

Koivuniemi, T. 2013. Hyvä työhyvinvoinnin johtaja varhaiserityiskasvatuksessa. Lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta varhaiserityiskasvatuksessa. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu –tutkielma.

Laakso, M. 2015. Esimiehet päiväkotien henkilökunnan työssä jaksamisen tukijoina. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233.

Lamminen P. 2013. ”Byrokratiaa positiivisella otteella” Työhyvinvointi Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 2., uudistettu painos.

Laulainen S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio: Kopijyvä.

Manka, M. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy, Helsinki. 1.-2.painos, 2011.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Microsoft Skype. 2017. Luettu 8.1.2017. <https://www.skype.com/fi/business/skype-for-business/>

Mäkinie mi J., Bordi L., Heikkilä-Tammi K., Seppänen S., Laine N. 2014. Psykososiaali siin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mäkinie mi J., Heikkilä-Tammi K. & Manka M. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92, © Pole-Kuntatieto Oy. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Nuutinen S., Heikkilä-Tammi K., Manka M. & Bordi L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Tampere: Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutusk keskus Synergos.

Oswald A., Proto E. & Sgroi D. 2014. Happiness and Productivity. United Kingdom: University of Warwick, and Germany: IZA Bonn. (<http://www.andrewoswald.com/>)

Piirainen, O. 2015. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa, työntekijänäkökulma. ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO. Pro Gradu –tutkielma.

Repo S., Ravantti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011 Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura Helsinki. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.

Räsänen P., Anttila A. & Melin H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: WS Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 2.7.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppakamari. Kariston Hämeenlinna: Kirjapaino Oy.

Seppänen, M. 2016. Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan itäisessä vakuutuspiirissä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Sinisammal J., 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto. Väitöstutkimus. Tampere: Juvenes Print.

Tarkkonen, Juhani (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.

Tienari, J. & Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettu 24.7.2016. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos. 2016. Työkykytalo. Päivitetty 06.03.2014. Luettu 02.02.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Päivitetty 26.11.2015. Luettu 2.7.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/lainsaadanto/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettu 20.11.2016. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valtiovarainministeriö. Yhteistoiminta. Luettu 5.8.2016. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/sopimustoiminta/yhteistoiminta>

Vartiainen, M. (toim.) 2008. Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Työniloon vaikuttavat tekijät. Kuvio 1. Luettu 24.11.2015. <http://www.sli-deshare.net/Priztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Arvoisat Keskisen vakuutuspiirin sekä Keskisen asiakaspalveluyksikön ryhmäpäälliköt ja tiimipäälliköt,

Olen tekemässä opinnäytetyötä työhyvinvoinnin johtamisesta Kelan Keskisellä alueella. Haluan tutkimukseni selvittävän, kuinka Te esimiehet koette työhyvinvoinnin johtamisen jokapäiväisessä esimiestyössänne, myös etäjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi haluan kerätä kokoon hyviä esimieskäytäntöjä kohti entistä parempaa kaikkien työhyvinvointia.

Suoritan Tampereen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaalialalta. Valmistun sosionomiksi (YAMK) talven 2016-2017 aikana. Työskentelen Keskisessä asiakaspalveluyksikössä Tampereella. Asiakaspalvelutyön lisäksi toimin alueemme työhyvinvointiryhmän jäsenenä. Työhyvinvointi on teemana lähellä sydäntäni ja siksi haluni lähteä tutkimaan työhyvinvointia ja siihen vaikuttavaa johtamista oli selkeä heti opintoja aloittaessani.

Nyt tarvitsen Teidän apuanne saadakseni tiedon siitä, kuinka Te esimiehet koette työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen työssänne. Vastauksenne ovat minulle korvaamattomia. Olette avainasemassa kertomaan tutkimukseeni, kuinka koette työhyvinvoinnin johtamisen.

Tässä sähköpostiviestissä on jokaiselle henkilökohtainen linkki suoraan Digium-kyselylomakkeeseen. Vastaaminen vie vain noin 20 minuuttia arvokasta aikaanne.

Vastausaikaa teillä on kaksi viikkoa, xx.xx.xxxx asti.

Kysely toteutetaan yhteistyössä Kelan tutkimusosaston kanssa. Digium-lomakkeen käyttäminen varmistaa sen, että Te vastaajat pysytte anonymoineina. Itse tulen saamaan vastaukset koottuna tutkimusosastolta, joten vastaajien jäljittäminen on mahdotonta. Toivonkin tämän seikan vapauttavan vastaamistanne ja kerrontaanne.

Kiitos yhteistyöstä!

Liite 2. Kyselylomake

Kuinka monta vuotta olet ollut Kansaneläkelaitoksen palveluksessa?

0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26->

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä Kansaneläkelaitoksella?

0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26->

Kuinka monen toimihenkilön lähiesimies olet?

1-5, 6-10, 11-15, 15-20, 21->

Työskenteleekö alaisuudessaasi työntekijöitä, jotka työskentelevät ainakin toisinaan eri toimipisteessä kuin sinä itse?

0, 1, 2, 3, 4, 5, enemmän

Mitä on mielestäsi työhyvinvointi?

Mitkä ovat mielestäsi olennaisia työhyvinvointia edistäviä tekijöitä?

Millä keinoilla johdat työhyvinvointia?

Mitä työntekijöiden työhyvinvointi sinulle esimiehenä merkitsee?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut työhyvinvointia johtaessasi?

Mihin työhyvinvoinnin osa-alueeseen panostaisit enemmän, mikäli se olisi mahdollista?

Kuinka pidät yhteyttä työntekijöihisi? Entä jos he työskentelevät muissa toimipisteissä kuin sinä itse?

Mitkä ovat mielestäsi etäjohtamisen hyviä puolia? Entä haasteita?

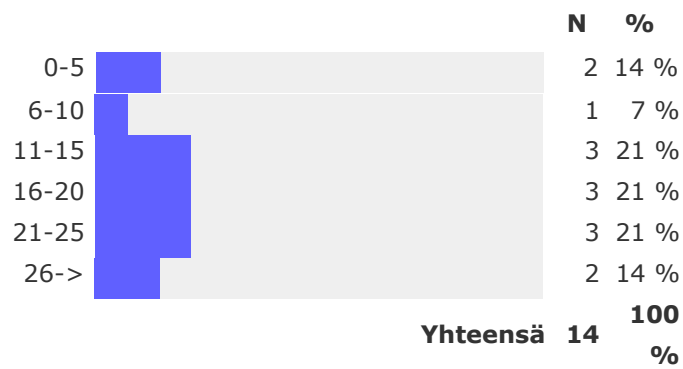
Kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut johtamistyöhösi?

Missä tilanteissa saat palautetta työntekijöiltäsi johtamiseesi liittyen?

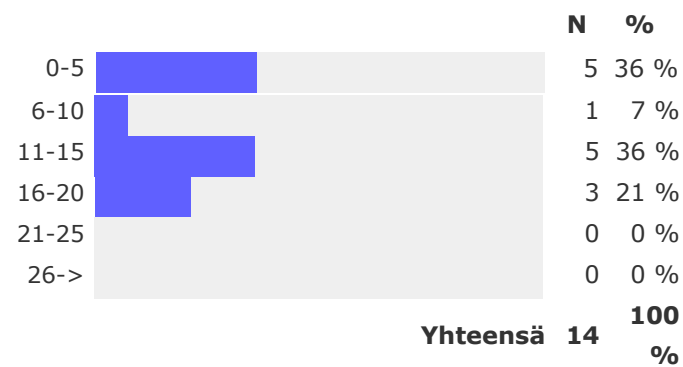
Liite 3. Lisätietoja vastanneista

Kysely aineistonkeruuta varten välitettiin kaikille Keskisen vakuutuspiirin ja Keskisen asiakaspalveluyksikön ryhmä- ja tiimipäälliköille. Kyselyhetkellä heitä oli 32, joista 31 oli läsnä kyselyn toteuttamisen aikana. Vastauksia tuli 14 (=N) esimieheltä. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin perustietoja vastaajan esimiesroolista.

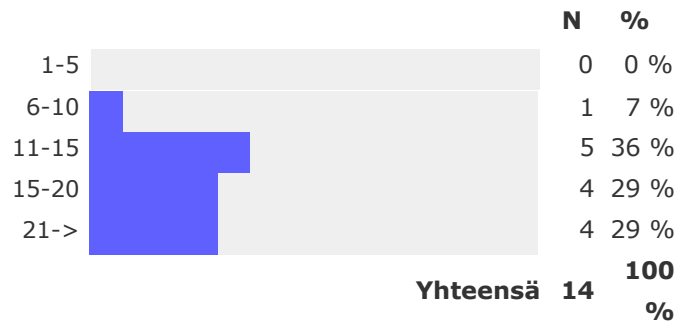
Kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt Kelassa:



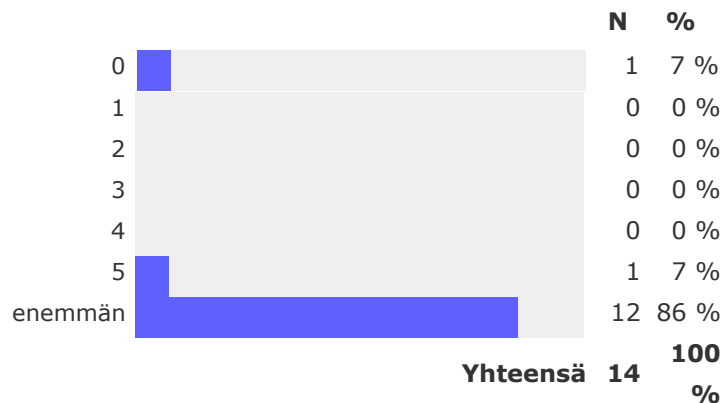
Kuinka monta vuotta vastaaja on toiminut Kelassa esimiehenä:



Kuinka monen työntekijän lähiesimiehenä vastaaja toimii:



Kuinka monta ainakin osittain etäjohtettavaa työntekijää vastaajalla on:



Vastaajista suurin osa, 79 % oli työskennellyt Kelan palveluksessa vähintään 11 vuotta. 14 % oli työskennellyt Kelassa alle viisi vuotta. Esimiesvuosia oli kertynyt suurimmalle osalle joko alle viisi vuotta tai 11–15 vuotta. Vastaajista 21 % oli toiminut esimiestehtävissä jo 16–20 vuotta. Kaikilla vastaajilla oli vähintään 6 toimihenkilöä johdettavana. Yleisin ryhmä- tai tiimikoko on 11–15 toimihenkilöä. Suurella osalla vastaajista on kuitenkin yli 15 johdettavaa toimihenkilöä vastuullaan. Kyselyn alussa tiedusteltiin myös sellaisten työntekijöiden määrää, jotka työskentelevät ainakin toisinaan eri toimipisteissä kuin vastaaja itse. 86 % vastaajista kertoi heillä olevan enemmän kuin viisi työntekijää, joiden työskentely tapahtuu ainakin osittain eri toimipisteessä.